

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO QUE FACILITE LA
GESTIÓN COMPETITIVA EN LAS MYPES DEL SECTOR SERVICIOS
EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, DEPARTAMENTO DE SAN
MIGUEL, EL SALVADOR.

PRESENTADO POR:

LCDA. ANA CRISTINA GONZÁLEZ ROMERO
ING. SALVADOR ANTONIO MONTEAGUDO
LCDA. LAURA JULISSA SANDOVAL MARTÍNEZ

ASESOR:

ING. Y MÁSTER, DANIEL ALARCÓN

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, AGOSTO 2021.

GENERALIDADES

NOMBRE DE RECTOR.

MSC. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

NOMBRE DEL FISCAL:

LIC. Y MÁSTER. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO

NOMBRE DEL DECANO:

MDF. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mi agradecimiento va dirigido especialmente a Dios, porque él me ha dado la capacidad para poder culminar este nuevo proyecto que me propuse en mi vida, él siempre me ha dado la fortaleza para soportar cualquier obstáculo que se me ha presentado y con lucha y valentía a pesar de problemas es Dios quien me ha dado la fuerza para seguir adelante.

Así mismo doy gracias a mi familia que ha sido un apoyo fundamental en este proceso que he llevado a cabo, y en especial a mi madre por cada uno de los consejos que me ha dado ya que me han servido para mantenerme siempre motivada en estos años de estudios.

Por su orientación y atención a mis consultas sobre metodología, mi agradecimiento al Máster Daniel Alarcón, de la Universidad Gerardo Barrios, por el material facilitado y las sugerencias recibidas, por la revisión cuidadosa que ha realizado de esta tesis y sus valiosas sugerencias en momentos de duda, muchas gracias por su valiosa aportación en este proceso.

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a un equipo de trabajo. En este caso mi más sincero agradecimiento a mis compañeros de tesis la Lic. Laura y Ing. Salvador, con quien he compartido experiencias e ilusiones durante estos años, mis más sinceros agradecimientos a ellos por el apoyo en cada etapa de nuestra investigación.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales, agradecimientos especiales a todos a aquellos profesionales que me apoyaron con sus conocimientos

previos a mi investigación la Lic. Crissia Sánchez de la universidad nacional de el salvador y la Ing. Brenda Cristela de la Universidad de Oriente mis más sinceros agradecimientos por cada una de las orientaciones que me brindaban y que me eran de mucha ayuda para esta tesis.

Mis sinceros agradecimientos a todos los que aportaron para que esto fuera realidad.

LCDA. ANA CRISTINA GONZÁLEZ ROMERO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROS:

Por darme perseverancia, fe, salud y el éxito en mi carrera profesional.

A MI PADRES:

Simona Monteagudo Aguilar, Thomas Iglesias con especial cariño, quienes me brindaron todo su apoyo incondicional, fomentándome los valores espirituales y morales.

A MI ESPOSA:

Ana Sonia Berrios con mucho amor por brindarme su apoyo, comprensión y paciencia mostrada a cada momento y por la alegría de su compañía a mi lado.

A MIS HIJAS:

Ana Sofía Monteagudo Berrios, Milena Saraí a quien quiero mucho.

A MIS COMPAÑERAS Y AMIGAS DE TESIS:

Ana Cristina González Romero, Laura Julissa Sandoval Martínez, por haber tenido el gusto de trabajar con ellas comprendiéndonos con paciencia en todo momento del proceso.

ING. SALVADOR ANTONIO MONTEAGUDO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO:

Por permitirme seguir con mis estudios profesionales, dándome sabiduría, inteligencia, denuedo y gracia al momento de realizar actividades y tomar decisiones en mi vida y carrera profesional, donde en todo momento hasta el día de hoy sigue a mi lado, cuidando y guiando cada uno de mis pasos, fortaleciéndome, instruyéndome en todo momento, recordándome en su palabra que nunca estoy sola (Josué 1:9 Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.), y le doy toda la Honra y Gloria de este triunfo a mi Dios.

A MIS PADRES:

José Odil Sandoval Vásquez, Jacqueline Arlin Martínez de Sandoval por su amor, sus oraciones, su comprensión y siempre estar ahí apoyándome, aconsejándome y ayudándome en seguir cumpliendo mis metas.

A MIS HERMANOS:

Jhoana Odilí Sandoval Martínez, José Odil Sandoval Martínez y Arlin Noemi Sandoval Martínez por su amor, apoyo y sus oraciones que siempre necesite y seguiré necesitando cada día, los quiero mucho y que DIOS les bendiga en todo momento.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Ana Cristina González Romero y Salvador Antonio Monteagudo, por la oportunidad de trabajar juntos como un equipo apoyándonos y comprendiéndonos en todo momento, trabajando desde un inicio con ética profesional, honestidad y amistad.

LCDA. LAURA JULISSA SANDOVAL MARTÍN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN-----	9
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN-----	12
1.1. Situación problemática-----	12
1.2. Delimitación-----	15
1.3. Enunciado del problema-----	16
1.4. Justificación-----	19
1.5. Objetivos-----	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-----	21
2.1. Antecedentes históricos-----	21
2.2. Elementos teóricos-----	30
2.3. Definición y operacionalización de términos básicos-----	62
2.4. Preguntas de investigación e hipótesis-----	66
2.4.1. Preguntas de investigación-----	66
2.4.2. Hipótesis-----	66
2.4.3. Operacionalización de hipótesis-----	67
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	68
3.1. Tipo de estudio y estrategia metodológica-----	68
3.2. Técnicas e instrumentos-----	69
3.2.1. Técnica-----	69
3.2.2. Instrumento-----	69
3.2.2.1. Cuestionario -----	69
3.2.2.2. Entrevista-----	70
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA-----	70
3.3.1. Población-----	70
3.3.2. Muestra-----	71
3.4. Etapas de la investigación-----	74
3.5. Procedimiento de análisis-----	76
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACION-----	77
4.1. Presentación y discusión de resultados-----	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA-----	99

5.1. CONCLUSIONES-----	99
5.2. RECOMENDACIONES-PROPUESTAS-----	101
5.3. RECOMENDACIONES-----	102
GLOSARIO-----	123
BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA-----	127
ANEXOS-----	131

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación desarrollamos el tema de diseño de un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva a través de la innovación para las MYPES (Micro y Pequeñas Empresas, referidas de aquí en adelante como MYPES) del sector servicio en la ciudad de San Miguel.

Para que una empresa u organización pueda sobrevivir, mantenerse y crecer en su mercado, debe implantar el criterio de innovación dentro del diseño de su estrategia, cabe recalcar que el factor innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento, tanto que de ella depende su permanencia en el mercado.

En la actualidad las empresas tienen que adoptar un modelo estratégico que por medio de la innovación ayude a las MYPES a mantenerse preparadas ante cualquier cambio que se de en el mercado y de esa manera poder tener una solución que les permita crecer y ser rentables, reconociendo que la competitividad de una empresa depende de la capacidad para innovar y mejorar la productividad de una empresa.

Se toma en cuenta que en la ciudad de San Miguel las empresas del sector servicios, cuentan con el dinamismo económico de la zona, pero que carecen de la visión estratégica y técnica para lograr posicionarse, por lo tanto la innovación es un mecanismo que puede permitirle a las compañías obtener ventajas competitivas, mejorar la productividad, actualizarse tecnológicamente, obtener crecimientos sostenidos en el corto, mediano y largo plazo y prepararse adecuadamente para los desafíos futuros en un entorno que cada vez cambia a mayor velocidad.

Cabe mencionar que las MYPES en el sector servicios tiene un porcentaje de 36.53% de un total de 70,538 empresas. Siendo este el sector en el cual vamos a realizar la investigación, donde se podrá analizar si las MYPES cuentan con un plan estratégico de innovación y como este incide en su gestión competitiva.

Para ellos será necesario conocer que tipos de innovación existen, las cuales se mencionan a continuación:

1. Innovación de producto
2. Innovación de procesos

3. Innovación de marketing
4. Innovación organizativa

En toda investigación se cuenta con una delimitación en este caso las podremos analizar en el siguiente orden, lo cual más adelante en el trabajo se detalla:

1. Criterio temático:
2. Criterio Espacial
3. Criterio Temporal

Para conocer un poco acerca de la MYPES mencionan datos históricos, teóricos y conceptuales donde se tendrá una mejor idea de lo que son las MYPES y lo que le ayudara a mejorar y como poner en práctica la innovación así mejorar sus servicios, procesos y tecnología dentro de sus empresas.

Con la finalidad de conocer acerca de las empresa MYPES, se elaboró una serie de preguntas donde se podrá conocer cómo se encuentran actualmente las empresas y si están teniendo la iniciativa de innovar y mejorar dentro de sus empresas, y si no lo estuvieran haciendo a través de esta encuesta nos permitirá conocer y saber cómo poder guiarles y ayudarles para que puedan innovar en sus procesos, servicio y tecnología, lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado y generar mejores ingresos y ambiente laboral dentro de sus empresas con los clientes y empleados.

También se mencionan las fases o etapas que se desarrollaran en la siguiente investigación lo cual está conformada de la siguiente manera:

- ❖ ETAPA I. PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL TEMA.
- ❖ ETAPA II. FASE CONCEPTUAL.
- ❖ ETAPA III. FASE METODOLÓGICA.
- ❖ ETAPA IV. TRABAJO DE CAMPO.
- ❖ ETAPA V. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS RECABADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO.
- ❖ ETAPA VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.
- ❖ ESTAPA VII. DISEÑO DEL MODELO ESTRATEGICO QUE FACILITE LA GESTION COMPETITIVA EN LAS MYPES DEL SECTOR SERVICIO EN LA CUIDAD DE SAN MIGUEL.

❖ ETAPA VIII. ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES.

Nos apoyamos en una encuesta y los siguientes puntos nos permitirán analizar los datos obtenidos:

1. Tabulación de datos
2. Metodología de Análisis
 - ❖ Análisis proceso
 - ❖ Análisis servicios
 - ❖ Análisis tecnológico
 - ❖ Análisis cualitativo
 - ❖ Análisis grafico

Al concluir todos estos análisis de datos nos permitirá tener una información clara y concisa para poder elaborar un modelo estratégico de innovación para las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación problemática

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes que cumplen un papel importante en la economía de El Salvador, según los resultados de la encuesta “Dinámica de las Micro y Pequeñas Empresas 2017” de MYPES, se logró tener una caracterización en la que se destaca que las MYPES dinamizan la economía, tomando como referencia el número de unidades productivas estimadas, el volumen de sus ventas y las dimensiones de la fuerza laboral ocupada ya que permiten realizar actividades bajo la modalidad de cuenta propia y patrono, dando lugar a la creación de empleo. Sin embargo, también existen temas relevantes como el acceso al financiamiento y asistencia técnica, innovación y calidad, uso de herramientas tecnológicas, que deben ser profundizados para seguir potenciando las capacidades actuales de las MYPES. (CONAMYPE, 2017).

Es necesario profundizar los temas más relevantes para poder seguir potenciando las MYPES, es por ello por lo que nos centralizamos en la innovación dentro de la MYPES. “La innovación en la empresa consiste en hacer aflorar y recoger las ideas que surgen en la organización, profundizar en ellas y poner en práctica aquellas que sean viables”. (Libro el Arte de Innovar, Bankinter 2010).

Ya que actualmente es a través de la innovación que las empresas pueden lograr ventajas competitivas, mediante el acceso a nuevos mercados y fortalecerse internamente o con sus clientes y generar fuentes de empleos. Los gustos y necesidades de los consumidores cambian constantemente, por lo que las MYPES deben innovar y añadir valor a su cliente para ser exitosos y competitivos en el tiempo.

Como sabemos las MYPES. se clasifican de la siguiente manera expresada en la tabla 2 de CONAMYPE:

- ✓ Emprendimiento
- ✓ Microempresa
- ✓ Pequeña empresa

TABLA 2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS MYPE		
CLASIFICACIÓN	CRITERIOS	
EMPRENDIMIENTO	PERSONAL OCUPADO INGRESOS BRUTOS ANUALES	NO REMUNERADO HASTA \$5,714.28
MICROEMPRESA	PERSONAL OCUPADO INGRESOS BRUTOS ANUALES	HASTA 10 DESDE \$ 5,714.29 HASTA 482 SALARIOS MINIMOS
PEQUEÑA EMPRESA	PERSONAL OCUPADO INGRESOS BRUTOS ANUALES	DESDE 11 A 50 DESDE 482 HASTA 4817 SALARIOS MINIMOS

Hoy en día podemos darnos cuenta que muchas personas están optando por tener su negocio propio tanto mujeres como hombres, y analizando los datos de la MYPES de El Salvador podemos darnos cuenta que el emprendimiento y la microempresa es liderado por mujeres, esto ha permitido que sean un sector muy importante para el país, ya que su emprendimiento es extenso y al mismo tiempo que ayudan al país, el sector femenino se sienten capaces de emprender su propia aventura empresarial, además de ello a pesar de que el emprendimiento y la microempresa son pocos liderados por hombres, en este apartado podemos ver que los hombres son quienes lideran las pequeñas empresas.

TABLA 3. CLASIFICACIÓN DEL SEGMENTO MYPES SEGÚN SEXO DE LA PERSONA PROPIETARIA				
CATEGORÍA	HOMBRES	MUJERES	NS/NR	TOTAL
EMPRENDIMIENTO	33,519	74,276	0	107,795
MICROEMPRESA	83,046	109,354	684	193,084
PEQUEÑA EMPRESA	11,972	4,396	548	16,916
TOTAL	128,537	188,026	1,232	317,795

Además, podemos observar que las MYPES en la economía nacional es bastante igual, siendo el extremo más alto las MYPES localizadas en el área metropolitana de San Salvador lo cual tiene un porcentaje de 29.59% de las empresas o establecimientos, mientras que el extremo más bajo es la zona paracentral con tan solo el 7.81%, pero también vemos que la zona oriental está en un porcentaje de 18.41 % que a pesar de que aún está en porcentaje promedio, es necesario trabajar aún más para que las MYPES puedan crecer constantemente en el tiempo, desarrollando así estrategias únicas que garantice un éxito de crecimiento continuo.

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS O ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS POR ZONA Y TAMAÑO								
ZONA GEOGRAFICA	EMPREDIMIENTO		MICROEMPRESA		PEQUEÑA EMPRESA		TOTAL, GENERAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
TOTAL, PAÍS	107,795	100.00%	193,084	100.00%	16,916	100.00%	317,795	100.00%
ZONA OCCIDENTAL	27,703	25.70%	45,952	23.80%	3,778	22.33%	77,433	24.37%
ZONA CENTRAL	24,316	22.56%	37,035	19.18%	1,663	9.83%	63,014	19.83%
ZONA PARACENTRAL	8,619	8.00%	15,603	8.08%	589	3.48%	24,811	7.81%
ZONA ORIENTAL	17,180	15.94%	37,589	19.47%	3,732	22.06%	58,501	18.41%
AMSS	29,977	27.81%	56,905	29.47%	7,154	42.29%	94,036	29.59%

En la zona oriental podemos ver que a menudo hay muchas personas las cuales están teniendo una idea de emprendimiento, microempresa y pequeña empresa de la cual muchas veces inician sus proyectos, pero sin ninguna experiencia, y han ido creciendo poco a poco con sus mismas estrategias o que se quedan en un mismo concepto y no innovan sus negocios por temor al fracaso. En la siguiente tabla vemos como está dividido las MYPES por departamento y de acuerdo a eso nos enfocamos en nuestra zona oriental del país.

TABLA 6. UBICACIÓN DE LAS MYPES POR DEPARTAMENTO SEGÚN SEGMENTO DE LA EMPRESA 2017								
DEPARTAMENTO	EMPREDIMIENTO		MICROEMPRESA		PEQUEÑA EMPRESA		TOTAL, GENERAL	
	TOTAL	PORCENTAJE	TOTAL	PORCENTAJE	TOTAL	PORCENTAJE	TOTAL	PORCENTAJE
AHUACHAPÁN	10,239	9.50%	12,851	6.70%	424	2.50%	23,514	7.40%
SANTA ANA	8,569	7.90%	10,814	5.60%	1,498	8.90%	20,881	6.60%
SONSONANTE	8,895	8.30%	22,287	11.50%	1,856	11.00%	33,038	10.40%
CHALATENANGO	4,332	4.00%	5,072	2.60%	242	1.40%	9,646	3.00%
LA LIBERTAD	14,280	13.20%	25,261	13.10%	1,337	7.90%	40,878	12.90%
SAN SALVADOR	32,774	30.40%	57,125	29.60%	6,958	41.10%	96,857	30.50%
CUSCATLÁN	2,907	2.70%	6,482	3.40%	280	1.70%	9,669	3.00%
LA PAZ	4,094	3.80%	6,147	2.00%	155	90.00%	10,396	3.30%
CABAÑAS	1,334	1.20%	5,491	2.80%	368	2.20%	7,193	2.30%
SAN VICENTE	3,191	3.00%	3,965	2.10%	66	40.00%	7,222	2.30%
USulután	6,304	5.80%	12,249	6.30%	1,329	7.90%	19,882	6.30%
SAN MIGUEL	1,454	1.30%	5,389	2.80%	746	4.40%	7,589	2.40%
MORAZÁN	4,656	4.30%	6,209	3.20%	396	2.30%	11,261	3.50%
LA UNIÓN	4,766	4.40%	13,742	7.10%	1,261	7.50%	19,769	6.20%
TOTAL	107,795	100.00%	193,084	100.00%	16,916	100.00%	317,795	100.00%

1.2. Delimitación

1. Criterio temático:

Para la presente investigación estudiaremos modelos estratégicos, elementos de innovación y de gestión competitiva con que cuentan las MYPES de la ciudad de San Miguel en el sector servicios.

2. Criterio Espacial:

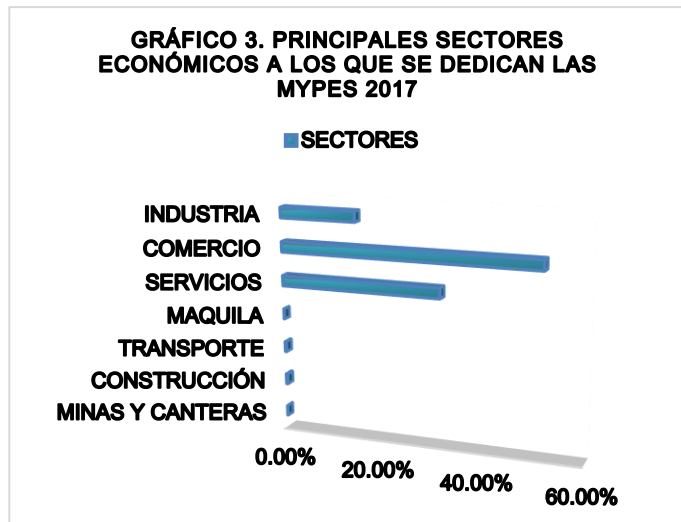
Para la investigación se pretende analizar la situación actual de las acciones de innovación implementadas por las MYPES de la ciudad de San Miguel en sus áreas de negocios, específicamente al sector servicios.

3. Criterio Temporal:

La investigación se desarrollará en los meses comprendidos del 15 febrero al 22 de julio 2021.

1.3. Enunciado del problema

Dentro del siguiente grafico podemos observar cómo las MYPES. están ordenadas en porcentaje conforme a su elección o existencia de ellas en el salvador, quien más preferencia de tener su MYPES o negocios son las que se enfocan en el sector comercio lo cual hay un 51.80% de ellas, luego le sigue el sector servicios el cual cuenta con un 32.26% de preferencia, es ahí donde nos damos cuenta de que podemos ser aún más exitosos y preferibles para más opciones de MYPES o cliente, como sabemos el servicio genera experiencia, y es justamente lo que los clientes y consumidores buscan al contratar un servicio.



Recalcar que el 92.65% no realizaron ninguna acción en el ámbito de innovación según la comisión nacional de la micro y pequeña empresa según el grafico 62 del estudio sobre el comportamiento y dinámica de la micro y pequeña empresas en El Salvador 2017, lo cual surge la necesidad de impulsar un modelo que permita apoyar estratégicamente a los propietarios que tienen un nivel de escolaridad de grado Bachiller (general o técnico) según dicho estudio en la tabla 14 donde los hombres en microempresa están con el 12.33% y las mujeres 15.81 lo que demuestra porcentajes muy bajos para afrontar las necesidades de innovación tecnológicas.



TABLA 14. PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN NIVEL ACADÉMICO DE LAS PERSONAS PROPIETARIAS, DESAGREGADAS POR SEXO				
SEXO	ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIO APROBADO	% EMPRENDIMIENTO	% MICROEMPRESA	% PEQUEÑA EMPRESA
HOMBRES	ENTRE 1° Y 3° GRADOS	3.79	2.32	0.69
	ENTRE 4° Y 6° GRADOS	6.62	4.5	2.04
	ENTRE 7° Y 9° GRADOS	6.76	6.99	4.84
	BACHILLER (GENERAL O TÉCNICO)	7.5	12.33	13.64
	TECNOLÓGICO (POSBACHILLER)	0.66	0.99	0.64
	GRADO UNIVERSITARIO	3.04	11.25	35.47
	POSTGRADO (MAESTRÍA, DOCTORADO)	0.03	0.6	4.1
	NINGUNO	2.14	1.2	1.31
	NO SABE	0.56	2.89	8.05
MUJERES	ENTRE 1° Y 3° GRADOS	10.73	6.22	1.32
	ENTRE 4° Y 6° GRADOS	14.45	9.04	0.32
	ENTRE 7° Y 9° GRADOS	12.55	10.1	1.18
	BACHILLER (GENERAL O TÉCNICO)	14.32	15.81	7.93
	TECNOLÓGICO (POSBACHILLER)	0.54	1.04	0.63
	GRADO UNIVERSITARIO	3.51	8.06	11.78
	POSTGRADO (MAESTRÍA, DOCTORADO)	0.11	0.4	0.11
	NINGUNO	11.37	4.05	0.51
	NO SABE	1.3	1.92	2.21
NS/NR "SEXO"	GRADO UNIVERSITARIO	-	-	0.62
	POSTGRADO (MAESTRÍA, DOCTORADO)	-	-	0.12
	NO SABE	-	0.35	2.5
TOTAL, GENERAL		100	100	100

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) define el concepto de innovación como “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de

comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas”. (Bankinter 2010, Libro el Arte de la Innovación).

Se cuenta con cuatro tipos de innovación:

1. Innovación de producto, define como la introducción de un bien o servicio nuevo o significativo mejorado en sus características o usos.
2. Innovación de procesos, definida como la implementación de un método de producción o distribución nuevo, o significativamente mejorado.
3. Innovación de marketing, definida como la implementación de un nuevo método de marketing que conlleve cambios significativos en el diseño del producto o el packaging, la colocación, las promociones o el precio.
4. Innovación organizativa, definida como la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas.

Con base a la información anterior tanto cualitativa como cuantitativa establecemos las siguientes interrogantes de investigación, con las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación actual de la gestión competitiva de las MYPES del sector servicios de la ciudad de San Miguel?

¿Pueden las MYPES del sector servicios de la ciudad de San Miguel ser más competitivas a través de un modelo de gestión estratégica con base en la innovación?

1.4. Justificación.

El papel que desempeñan la micro y pequeña empresa en el crecimiento económico de El Salvador es importante, pues son generadoras de empleo y subsistencia para las personas más pobres, y al mismo tiempo aportan un gran porcentaje a la producción nacional.

De acuerdo con información obtenida los emprendimientos, la micro y pequeña empresa (MYPES) generan poco más del 31 % de empleos en El Salvador, según la Encuesta Nacional de la MYPES 2017, elaborada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Banco Central de Reserva (BCR) y la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). En cuanto a la distribución de empleo por rubro, la investigación confirma que el sector servicio tiene un 39.6 % que aportan empleo. Por lo tanto, estas empresas son un ente muy importante de la economía y se debe de luchar por que estas tengan estrategias necesarias para poder sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

En el mercado laboral se ha comprobado que la supervivencia de las MYPES depende en gran medida de su capacidad para establecer estrategias de Gestión competitiva que les permitan lograr y mejorar su ventaja competitiva para poder sostenerse y ser rentables. Las MYPES de servicios, aunque sean pequeñas o medianas, no tienen por qué pensar en diminuto; al igual que las empresas importantes, tienen grandes posibilidades de marcar la diferencia en la forma en que ofrecen y prestan su servicio, porque tienen numerosas ventajas ya que, aunque cuentan con pocos empleados permite que se adapten mejor a las circunstancias, ya que la estructura no está rígida ni vertical como empresa más grande. Hoy en día, las empresas tienen que ser eficientes, competitivas y ofrecer productos y servicios de calidad es por ello que se busca ayudar a las MYPES a poder innovar sus servicios y ofrecer un producto agregado a los clientes ya que cada día los clientes y consumidores exigen más calidad y sobre todo cada día hay más cosas que se pueden innovar.

Sabiendo todo lo anterior nos enfocaremos en las MYPES de la zona Oriental, ya que como la perla de oriente podemos llegar a tener un mejor reconocimiento no solo a nivel oriental o nacional sino también a nivel internacional, para poder llegar al éxito a las MYPES de la zona oriental del país.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Diseño de un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de san miguel.

Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar el nivel de la gestión competitiva de las MYPES del sector servicio, entre ellos la innovación, ventajas competitivas y estrategias.
- ❖ Conceptualizar los elementos del modelo para solventar la problemática identificada en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel.
- ❖ Diseñar el modelo estratégico para la gestión competitiva de las MYPES del sector servicios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos.

Durante las décadas del cincuenta, sesenta y setenta, el enfoque económico predominante (en materia empresarial) era el de la producción en serie, siguiendo modelo de industrialización impulsado en los Estados Unidos por Henry Ford; cualquier forma de organización fabril distinta al Fordismo era considerada como ineficiente y por lo tanto excluida de todo análisis económico; especialmente por ser considerada ineficiente en la intensidad de utilización de las energías.

A mediados de los cincuenta las ventajas de las MYPES ya eran bien conocidas. Dentro de los beneficios más importantes se resaltaba el trabajo intensivo en mano de obra, su adaptabilidad, la utilización de factores productivos locales, y reducción de la dependencia de las importaciones.

Aun así, se consideraba que las empresas de menor tamaño eran solo transitorias y podían ser útiles únicamente en países que se encontraban iniciando el proceso de industrialización, el cual requeriría, eventualmente, la conformación de grandes empresas de producción en serie.

Las empresas de menor tamaño no encontraban lugar dentro del sistema de producción en serie, debido a la ausencia de inversión que implicaba la adquisición de los bienes de capital necesarios para llevar a cabo la producción en masa. Esta incompatibilidad jugó desde un principio un factor en contra de las MYPES al considerarlas como un fenómeno plausible de ser incorporado a las economías industrializadas. Tal sesgo se mantuvo hasta la aparición de los conceptos de red y clúster empresarial. En esa época eran consideradas como signo de subdesarrollo económico y su tamaño era concebido como un estadio menor que las grandes empresas, por lo que se creía estaban destinadas a desaparecer una vez el país se desarrollase. (Membrado Martínez, J. 2002).

El papel de las MYPES empezó a tener fuerza hacia finales de la década de los años 70, con la crisis del Modelo Fordista. Por un lado, la crisis del petróleo encareció enormemente los precios de los energéticos y, por otro lado, la expansión económica de los países desarrollados registrada en esa década comenzó a detenerse como

consecuencia lógica de la caída del consumo. A razón de la crisis, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) empieza a recomendar que los países del “tercer mundo” ayuden a las MYPES, otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción. Entra entonces en el debate público la preocupación por las MYPES de forma más definitiva y organizada.

En los años 80s, con aparición del paradigma Post-Fordista al que se denominó “Especialización Flexible” de uso intensivo en información y conocimiento, se revaloró el papel de las MYPES dentro del proceso de crecimiento económico, ahora eran vistas como agentes de este cambio, debido a que el menor tamaño de estas empresas es considerado como signo de una mayor capacidad de adaptación e innovación. En la mayoría de los casos, el Estado advirtió esta situación y sumó sus esfuerzos por incentivar y apoyar a estas empresas. Asimismo, se vio su confrontación con las grandes empresas en términos de “formalidad”; mientras las segundas se encontraban legalmente constituidas, con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás; las primeras permanecían sumergidas en la informalidad dada por el carácter “familiar” de la empresa. De esta forma, se solía denominar a las MYPES como el “sector informal” o la “economía sumergida”.

A las cualidades de este sector, se sumaba la creación de empleos, en parte gracias a su flexibilidad, pero también a la informalidad del sector y su potencial para absorber la fuerza laboral desechada por el sector formal, asimismo, por ser el sector capaz de palear la crisis, aún sin ayuda gubernamental. Esto contribuyó a que las MYPES, antes vistas de forma negativa en cuanto a su contribución a la economía, empezasen a ganar respeto entre los economistas, no por su fortaleza en tiempos ordinarios, sino por su capacidad de subsistencia en época de crisis. (Membrado Martínez, J. 2002).

Esta correlación fue reforzada con estudios que propulsaban a la microempresa rural como el instrumento de rescate de la población campesina en situación de pobreza; elevando los ingresos y mejorando la calidad de vida de los habitantes del campo, allí donde las grandes industrias no llegaban, o lo hacían con un esquema productivo que no contribuía al mejoramiento de la situación de la población rural.

A partir de entonces, y bajo el nuevo paradigma, las pequeñas firmas empiezan a ser consideradas como eficientes, flexibles y dinámicas, especialmente en los países en

desarrollo, que necesitaban firmas adaptables que lograsen sobrevivir a los efectos exteriores de las crisis. (Membrado Martínez, J. 2002).

La Micro y Pequeña Empresa (**MYPES**) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Durante los años cincuenta el país se embarcó en el Modelo de Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI), en el que se desarrollaron además del café, dos nuevos cultivos de exportación: el algodón y la caña de azúcar. En ese período se registró un crecimiento económico hasta del 5.6%, esto permitió un incremento de la ocupación en el campo entre 1961 y 1971 hasta de un 2,2 %.

Junto al incremento de la ocupación en el campo, la PEA (Población Económicamente Activa) agrícola también creció a un ritmo de 2,5 %, por lo que la desocupación abierta agropecuaria se incrementó de 4,5 % al 7,5 %. En ese contexto, los campesinos emigraron a Honduras. En 1969, cuando se produjo la “guerra de las cien horas”, entre los dos países centroamericanos, se estimaba que entre 150 y 300 mil salvadoreños trabajaban en Honduras, lo que provocó una fuerte inmigración.

A comienzos de los setenta, casi la mitad de la fuerza laboral clasificada como “trabajadores industriales” estaba ocupada en el procesamiento del café, algodón y caña de azúcar. No obstante, fueron los servicios y el comercio asociados a la expansión industrial que absorbieron las dos terceras partes del empleo urbano. (Membrado Martínez, J. 2002).

Como ocurriera en los demás países que implementaron el modelo ISI, en El Salvador éste condujo a un desarrollo distorsionado del proceso de urbanización del país, pues el crecimiento industrial en su mayoría focalizado en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). A comienzos de los setenta se concentraba en esta área el 75% del aparato industrial del país. Asimismo, la concentración de la planta industrial en el AMSS ofreció un estímulo adicional de la afluencia migratoria del campo a las áreas urbanas que se venía dando como un subproducto de la intensificación de la agricultura de exportación.

A partir del final de la década de los setenta, El Salvador sufrió profundas transformaciones económicas, políticas, culturales y sociales. Quizás uno de los cambios más importantes experimentados por la economía, fue el agotamiento del Modelo Agroexportador, la ubicación en un segundo plano, dentro de la economía nacional, del sector agropecuario y una nueva estructura productiva cimentada en el comercio y los servicios, soportada en gran medida por las entradas de las remesas de los salvadoreños radicando en el exterior.

Durante la década de los ochenta la importancia del sector MYPES se dejó notar, ya que, debido a la inestabilidad del país provocada por el golpe de Estado y el conflicto armado, entre 1979 y 1985 cerraron un total de 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, lo que desató la crisis económica que experimentó el país en esa época en las que se dieron altas tasas de desempleo e inflación. De esta manera, el sector de las MYPES pasó a ser uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara, como también el principal generador de empleo de la economía. (Membrado Martínez, J. 2002).

En términos de política económica, el escenario fundamental en el que se desarrolló la dinámica de la economía durante la mayor parte de los ochenta, se caracterizó por fuertes intervenciones del Estado en el mercado de bienes, servicios y factores; el sistema financiero y la comercialización externa de los principales productos de exportación fueron nacionalizados.

En ese periodo las MYPES no eran consideradas sujeto de crédito, contando este sector únicamente con el apoyo de FEDECREDITO para solventar sus necesidades crediticias, las cuales permanecían en gran medida insatisfechas. Como consecuencia del terremoto ocurrido en 1986, surgen organismos no gubernamentales (ONGs) con el objetivo de brindar apoyo financiero a las MYPES, esto dio paso al surgimiento en 1988 de la Organización gremial empresarial para el servicio de las MYPES (AMPES); Financiera Calpiá y otras instituciones microfinancieras.

La década de los noventa representó un punto de inflexión en la visión del funcionamiento de la economía, pues se puso fin al Modelo de Sustitución de Importaciones tras la implementación de los Programas de Ajuste Estructural (PAE) y de Estabilización Económica (PEE). Se liberaron los precios, se abrió la economía a la competencia

internacional, se privatizó la banca, las telecomunicaciones y la distribución de energía eléctrica, y se aplicó, después del primer quinquenio de la década, una política monetaria conservadora.

“Las MYPES han aumentado como resultado del empobrecimiento y la marginalidad, con bajos niveles de productividad e ingresos convirtiéndose en un segmento sobremanera importante que ha mostrado fuerte resiliencia, pero sobre todo incidencia en la economía nacional como generadoras de empleo e ingreso”.

El Salvador tiene más de medio millón de micros, pequeñas y medianas empresas (MYPES). Se calcula que emplean al 66 por ciento de la población económicamente activa y aportan el 44 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Las MYPES, identificadas como empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.

En El Salvador existe la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), institución encargada de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas. (Membrado Martínez, J. 2002).

En El Salvador aún no se tiene una definición única de las micro, pequeñas y medianas empresas, y actualmente se utiliza sólo el criterio del número de empleos para clasificarlas:

- Microempresa: hasta cuatro empleados
- Pequeña empresa: de cinco a 49 empleados
- Mediana empresa: de 50 a 99 empleados

Cabe mencionar que las medianas empresas, a diferencia de las pequeñas empresas, en su mayoría se han desarrollado dentro de un sector formal de la economía. Por el contrario, la pequeña empresa que ha tenido un origen familiar caracterizada por una gestión a la que sólo le preocupa la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o a la inversión que le permite el crecimiento. Dentro de las características similares a la pequeña empresa y la mediana empresa, resaltan:

1. Negocio familiar con recursos propios o a través de pequeños créditos.
2. Ingresos de excedente para ahorro e inversión.
3. Local y/o infraestructura estable, propia para negocios distintos al hogar.
4. Poseen algún capital y equipos obsoletos, pero creativamente adaptados (maquinaria y equipo).
5. Pequeña cantidad de personas asalariadas.
6. El Recurso Humano posee educación primaria o secundaria, existe cierta forma técnica y gran experiencia.
7. Se dan algunas prestaciones sociales.
8. Existe un alto grado de centralización de la autoridad en el propietario de la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas del país, por sus características principales, se ven influenciadas por diversos obstáculos que limitan su desarrollo, entre los principales se encuentran:

1. Financiamiento: a pesar de que existan instituciones financieras y no financieras como: Cajas de Crédito, cooperativas, etc. Que otorgan créditos a este sector empresarial, existe una barrera burocrática debido a los requisitos que estas financieras exigen, por ejemplo, garantías hipotecarias, contabilidad formal, cuentas de ahorro, etc. Además, las tasas de intereses son demasiado elevadas, por no contar con garantías reales.
2. Tecnología: por lo general la maquinaria y equipo utilizados en la pequeña empresa es obsoleto, sin embargo, son creativamente adaptados a las necesidades que son capaces de cubrir.
3. Organización: no existen estructuras organizativas definidas, así como una asignación de funciones, por lo que una sola persona es la encargada de producción, ventas, finanzas y mercadeo como departamentos pilares de toda organización.
4. Falta de conocimiento y asesoramiento: a pesar de que en el país existen muchas fundaciones sin fines de lucro que velan por la micro, mediana y pequeña empresa, muchas veces exigen requisitos que no son respetados por las empresas, por ejemplo: un tiempo mínimo de operación, el establecimiento legal de las empresas, etc.

Las condiciones en las que operan las MYPES son particulares en relación con el resto de las empresas, ya que poseen rasgos propios en cuanto a sus características económicas, financieras, tecnológicas y sus condiciones de empleo. Partiendo de los resultados de la encuesta “Dinámica de las Micro y Pequeñas Empresas 2017” se ha logrado obtener una caracterización en la que destaca que las MYPES dinamizan la economía, tomando como referencia el número de unidades productivas estimadas, el volumen de sus ventas y las dimensiones de la fuerza laboral ocupada ya que permiten realizar actividades bajo la modalidad de cuenta propia y patrono, dando lugar a la creación de empleos, generando encadenamientos productivos y permitiendo que esta producción sea ofrecida fuera de las fronteras nacionales.

Sin embargo, también existen temas relevantes como el acceso al financiamiento y asistencia técnica, innovación y calidad, uso de herramientas tecnológicas, de información y comunicaciones, y asociatividad empresarial, entre otras, que deben ser profundizados para seguir potenciando las capacidades actuales. (Membrado Martínez, J. 2002).

El origen de la innovación de una empresa, una región o un país son sus personas. La innovación requiere personas creativas y con iniciativa, pero es esta iniciativa la principal señal de identidad de un innovador. Dado el contexto y la oportunidad, casi cualquier ciudadano puede originar una idea creativa. Es la iniciativa y la capacidad de poner estas ideas en práctica lo que define a una cultura innovadora. Se trata de fomentar el espíritu emprendedor en las personas y esto sólo se consigue con la motivación adecuada.

La innovación fue conceptualizada por Schumpeter como *destrucción creativa*, para lo cual se basó en otro economista: Werner Sombart. Y este admitió abiertamente la profunda influencia de las ideas de Nietzsche en su teoría económica. Schumpeter fue un pensador aislado y altamente original, al igual que Nietzsche. Ninguno de ellos fue tomado en serio ni por su tiempo ni por sus colegas. Y, sin embargo, transformaron el tiempo y el futuro de estos.

Nietzsche fue un gran innovador de la cultura occidental atacando la decadencia de sus instituciones y sus fundamentos filosóficos. Alegando que “quien quiera ser creador debe aniquilar primero”, impulsó la idea del “superhombre” para romper con lo establecido y generar una nueva moralidad desde las cenizas de lo antiguo. (José L. Granados, filósofo de la Tecnología de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea).

Ahora no se habla del superhombre, se habla del emprendedor. No se habla de la voluntad de poder, pero se habla de la necesidad de innovar. Poco faltaría, ciertamente, para afirmar que la “innovación es dinamita” o que “los emprendedores innovan a martillazos”, al estilo de la filosofía nietzscheana. Y no andaríamos muy desatinados.

Por lo tanto, no sólo hay que atender a sus resultados, sino que debemos cuestionarnos el fenómeno en sí. Al menos, si queremos ser verdaderamente innovadores en un mundo guiado por la competitividad y el desenfrenado crecimiento económico. La búsqueda de poder a través de la innovación es una profunda cuestión ética. Ulrich Beck lo dice claro: “Ahí donde nadie habla de poder, está incuestionablemente ahí, con seguridad y al mismo tiempo con grandeza en su incuestionabilidad”. Cuidémonos, pues, de no convertir la destrucción creativa en una creación destructiva.

Las distintas innovaciones tecnológicas que han sucedido a lo largo de la historia han ido modificando la vida de las personas. La tecnología nos ha permitido tener un lugar de residencia fijo en lugar de llevar un estilo de vida nómada que en el pasado nos obligaba a desplazarnos.

Los transportes y las comunicaciones han desarrollado el comercio y nos han permitido disfrutar de materiales, comida, objetos, etc. que no están disponibles ni son propios de la región donde habitamos.

Además, la escritura, la imprenta o Internet nos han posibilitado adquirir cada vez mayores conocimientos, más información acerca del mundo en el que vivimos, movernos cada vez más rápido por todo el planeta y comunicarnos con personas que están lejos de nosotros.

Si la tecnología nos ha hecho independientes de los cambios en el medio natural (salvo casos extremos) hoy en día podemos seguir haciendo nuestra vida con frío, calor, lluvia o nieve. No obstante, nos ha hecho dependientes de máquinas cada vez más complejas y de alto consumo energético. (Membrado Martínez, J. 2002).

La innovación Tecnológica es un proceso que tiene que ser sistemático y constante, porque lleva pasos a seguir, mediante el cual se incluyen algunas soluciones surgidas de necesidades tecnológicas detectadas en una empresa, procesos que se pueden aplicar en diferentes áreas y las hay desde producción hasta las de comercialización, cuando se le da

seguimiento al proceso, surgen formas innovadoras de hacer las cosas dentro de una organización. Las empresas toman una decisión en cuanto a la incursión de la innovación, pueden inventar un producto, surgido de un proyecto de una investigación, por una necesidad demandada, donde tratan de proteger sus tecnologías, evitando la copia de sus productos o procesos por la competencia o deciden comprar tecnología, lo pueden hacer también a través de recibir una asistencia técnica. (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012)

Las Pequeñas y Medianas Empresas se han visto en la necesidad de buscar orientación para investigar problemas reales por la falta del uso de la mejor tecnología para su labor técnica, productiva, comercial y económica, papel que sería desempeñado por un ente que se dedique a la evaluación de las tecnologías desarrolladas por las diferentes Instituciones o Centros de innovación tecnológica. No hay un concepto definido de lo que significa un Centro de Innovación Tecnológico, pero de acuerdo con el estudio sobre las Necesidades para establecer estructuras de apoyo para innovadores e inventores, se describe la innovación como “la introducción de nuevas formas de hacer las cosas de una organización”.

Y un centro de innovación tecnológica es “una organización que se dedica a la identificación de necesidades tecnológicas para impulsar proyectos de introducción de nuevas tecnologías y de mejoramiento de la tecnología existente tanto de productos, como de procesos para aprovechar oportunidades de mercado. (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012)

Una invención es crear novedad, al ejercer una actividad inventiva que transforma la materia y la energía para satisfacer una necesidad o resolver un problema, cuidando de llamar invención o innovación cuando se efectúan pruebas y evaluaciones técnicas. Debiendo llevar a cabo estas evaluaciones en el mercado, de forma ambiental, financiera, y otros, donde este producto innovado muestra rentabilidad económica, para lo que se debe contar con un Centro de Innovación Tecnológica que se dedique a identificar necesidades tecnológicas y sea capaz de impulsar proyectos de introducción de nuevas tecnologías y de mejoramiento de la tecnología que ya existe tanto de productos como de procesos, para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

2.2. Elementos teóricos

EMPRENDEDOR

Emprendedor es quien plantea ideas nuevas para encontrar la solución de un problema, es un innovador. Emprender es asumir riesgos, porque existe información limitada para tomar una decisión; por lo tanto, las personas que dirigen las micro y pequeñas empresas son emprendedores porque ya han dado el primer paso para que su idea de negocio se ejecute, pero no deben quedarse ahí, pues se convertirían en empresas (o empresarios) estancados o de subsistencia y su probabilidad de fracaso sería muy alta. (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012)

Necesitamos empresarios innovadores que sean agentes de cambio, capaces de mejorar las actividades que realizan. No hay necesidad de crear algo nuevo, pueden comenzar mejorando lo que actualmente hacen o tienen. Esto implica que todos podemos innovar en cada área de la empresa, no hay límites. La innovación nos lleva a diferenciarnos de la competencia, a ser más competitivos y a lograr mayor eficacia con menores costos.

Si cada uno de los empresarios de nuestra región fomentara la innovación en su negocio, tendríamos empresas más fortalecidas, capaces de implementar nuevas estrategias para lograr un crecimiento sostenido. Solo así seguirán generando mayores fuentes de empleo y mayor nivel de producción, que es lo que nuestra región necesita, mucho más, después del fenómeno El Niño Costero. (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012)

INNOVACIÓN

La innovación es esencial para la competitividad de las empresas, su importancia aumenta debido a factores como el incremento de la competencia global, la disminución de los ciclos de vida de productos y las demandas cambiantes de los consumidores. Las grandes empresas desempeñan un papel clave en la innovación, pero esto no quiere decir que no hay lugar para las MYPES, ya que, en los últimos años, el entorno de la innovación ha cambiado, favoreciendo y desarrollando el incentivo de creación de MYPES.

La innovación empresarial es un continuo proceso de aprendizaje que genera capacidades dinámicas responsables del éxito a largo plazo, vinculando al proceso de producción y producto, conceptos de aprendizaje, creación de conocimiento, competencias esenciales, desarrollo de capacidades y sirviendo como un optimizador de recursos. Un

aspecto clave en este proceso de innovación es la creatividad que sintetiza conceptos e ideas novedosas a partir de la reestructuración de las ya existentes. (López, 2017)

Innovar en las MYPES significa mejorar en la eficiencia operativa a través de inversión en tecnologías de producción, incrementando así los ingresos por productos nuevos o mejorados. Esta se puede aplicar de dos formas en el mercado, la primera es la forma radical, que permite modificar sustancialmente los productos que realizan determinadas funciones. La segunda es la forma incremental que está constituida por las mejoras de las técnicas ya existentes en el proceso de fabricación de los productos. (Ruiz y Mandado, 1989)

Debido a la gran oferta que hay en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, estas se han visto obligadas a implementar ideas innovadoras y eficientes que les permitan posicionarse y ser competitivas dentro del mismo. Esta innovación se logra modificando sus estrategias, desarrollando nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización y nuevos procesos de producción. (Gomez,2008)

Características de innovación, las principales características de innovación que afectan la velocidad de difusión en las MYPES son:

1. Rentabilidad esperada de la innovación: Consiste en resultado de los cambios en el proceso o producto, realizados para obtener un aumento en los ingresos o una reducción en los costos.
2. Conocimiento y experiencia en el producto o proceso: Esta hace favorecer la adopción y velocidad de difusión en la empresa.
3. Facilidad de uso y aprendizaje: Es una característica crucial en la difusión de la innovación, ya que, si es fácil aprender el funcionamiento y utilización en cada proceso, la velocidad de difusión y adopción aumenta.

Los gustos y necesidades de los consumidores cambian constantemente, por lo que las MYPES deben innovar y añadir valor a sus clientes para ser exitosas y competitivas en el tiempo.

En comparación a grandes empresas o multinacionales, las MYPES tienen una mayor ventaja en cuanto a innovación, principalmente porque al tratarse de empresas de menor

tamaño son más abiertas a la flexibilidad y dinamismo, como también a la capacidad de respuesta frente a la volatilidad. (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012)

La inversión en innovación permite a las pequeñas y medianas empresas adaptarse a las necesidades de forma eficiente. En este punto el cliente pasa a ser el principal beneficiado de dicha innovación ya que las tecnologías de la información y el conocimiento lo ubican en el centro de la escena.

La competencia nunca ha sido tan feroz y las empresas deben comprender el valor de la innovación y, al mismo tiempo, conducirla individualmente.

Claves para innovar y ser competitivo con tu MYPES (innovación en MYPES como clave de competitividad y el éxito, 2019):

1. El cliente debe ser el centro del negocio: el modelo de negocio debe ser en beneficio del cliente. Las nuevas tecnologías y estrategias de marketing como el Inbound, pueden ayudar a reconocerlas y aumentar los beneficios. Centrando el negocio en ellos y entendiendo sus dolores y necesidades, es posible generar soluciones innovadoras.
2. Renovar el modelo de negocio reciclando el actual: no hace falta eliminar componentes de producto o servicio que ya no sean relevantes para el negocio. Puede reutilizarse en otros sectores o en un contexto diferente. Es necesario reinventar el modelo, inspirar y propone o colaborar con posibles socios, incluso con quienes forman parte de otra industria.
3. Desarrollar la innovación paso a paso: invierte en talentos disruptivos y en una cultura corporativa acorde al objetivo. Si se desea innovar, siempre es importante conversar con el equipo, o incluso, reconsiderar la estructura actual. La clave está en contar con personas motivadas y apasionadas por el nuevo modelo de negocio que se desea iniciar. Todos los miembros del equipo deben compartir las mismas ideas o similares, evitando que sean aplastadas por las antiguas formas de pensar.
4. Mirar más allá de la industria: no solo la competencia puede aportar ideas para innovar, todo lo contrario, muchas veces puede ser una mala práctica porque finalmente se estará replicando lo mismo, pero con otro nombre.

Otros sectores también pueden inspirar. Es necesario tomar como ejemplo buenas prácticas de innovación llevadas a cabo por otras empresas dedicadas a una actividad diferente y se podrá ser pionero en la aplicación de esos métodos.

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. (Pag.5 del capítulo 1 de Kotler Keller).

La American Marketing Association (AMA) ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Una de las realidades que caracterizan las últimas décadas y sobre la que existe un acuerdo en cuanto a su repercusión en el futuro de nuestra sociedad es la incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (NTIC). Su presencia en diferentes ámbitos de nuestra vida es cada vez más evidente: enviar un correo electrónico, comprar artículos en Internet, mantener un chat, la televisión vía satélite o consultar el mercado bursátil desde el teléfono móvil, por ejemplo, son acciones cada vez más habituales e incorporadas a nuestra sociedad. (Membrado Martínez, J. 2002).

Ningún empresario de este país pondría en duda que las Nuevas Tecnologías Electrónicas mejoran la productividad empresarial. Esta es una realidad generalizada en el segmento de las compañías de mayor tamaño y empieza a ser una percepción común entre las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, pese a todo, las MYPES siguen sin atreverse a abrir su puerta a la era digital. De hecho, cuando una empresa de este tipo se enfrenta a la decisión de entrar en Internet y en el comercio electrónico, siempre surge la misma pregunta: ¿Lo necesito realmente? ¿Cuán importante es para mi empresa?

Lo realmente importante para una empresa, y más aún para una MYPES, está en que las peculiaridades del medio electrónico están dando como resultado unas nuevas formas de competir donde se difuminan las ventajas de que goza la gran empresa cuando actúa sobre otros medios. Alguien dijo refiriéndose a Internet, en la red no hay empresas grandes y pequeñas, sino empresas que lo hacen bien y empresas que lo hacen mal. De hecho, ni siquiera el conocimiento de un sector en entornos más tradicionales es garantía de éxito en una salida al comercio electrónico. Las aplicaciones que tiene Internet para una

empresa son muy variadas. Puede ir, desde simplemente hacer uso del correo electrónico, hasta integrar completamente la tecnología Internet en sus procesos internos. Esto hace imposible imaginar que sin la complejidad que brinda la tecnología las empresas podrían estar compitiendo dentro de un mercado globalizado que busca maximizar la rentabilidad en las operaciones comerciales de forma local o internacional. (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012)

La tecnología Web ha llegado a niveles de desarrollo que facilitan la labor de las diferentes áreas de trabajo de la empresa, ya que le permite crecer mucho más allá de lo que nunca hubiese ambicionado, de la siguiente manera:

1. Abre un nuevo canal de distribución, logrando así, comercializar productos y servicios en el ámbito nacional e internacional.
2. Incrementa el mercado potencial de cualquier empresa de forma efectiva y a un coste mínimo. Una transacción electrónica reduce significativamente los costos, en comparación con la misma transacción efectuada por mecanismos tradicionales.
3. La infraestructura apenas cambia. Desde la misma ubicación, la MYPES puede llegar a más gente, en cualquier rincón del planeta.
4. Se perfeccionan las lógicas de negocio, se revisan los procesos productivos y logísticos, o la relación con los proveedores, entre otras muchas cosas. Recíprocamente, las fortalezas de la empresa en el mundo "físico" son positivas a la hora de enfrentarse a una actividad de comercio electrónico.
5. Internet puede ser también una poderosa herramienta de marketing. Permite que los productos de una empresa puedan ser conocidos por un número ilimitado de clientes, posibilita enviar una gran cantidad de información, utilizando imágenes, sonidos, vídeo, etc. Por las razones mencionadas es que la era del comercio electrónico se vuelve de vital importancia para las empresas, ya que teniendo todos los recursos y medios adecuados se puede hacer frente a la demanda de productos y servicios solicitados, prestándolos con mayor eficiencia. Por lo mismo el comercio electrónico es un tema que requiere ser analizado con el fin de incentivar la productividad de las empresas MYPES de nuestro país.

La tecnología es de gran importancia para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que condiciona la calidad y el coste de los productos, determinando la competitividad presente y futura, los resultados financieros y las cuotas del mercado. Esta permite que los

métodos para la fabricación de productos estén en constante evolución, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Es importante para las MYPES, explorar opciones que les permitan superar las necesidades del mercado mediante el uso adecuado de las estrategias tecnológicas. Estas son sistemas de conocimientos y prácticas, relacionadas con procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología que permiten a las empresas mantener la competitividad en el mercado.

Las MYPES, se deben comparar con otras de su mismo sector industrial y tamaño, ya que no valdría la pena compararse con una empresa grande y/o de clase mundial, lo que les puede ayudar a modificar el plan estratégico, de manera que tengan presente que la innovación no es algo espontáneo que ocurre en cualquier postura, sino que es crear un modelo de negocio rentable y distinto. Esto se aplica con el fin de que las MYPES consigan ventajas competitivas mediante la realización de cambios en los procesos internos de la empresa, los cuales están dados por el aumento de las capacidades tecnológicas y también desarrollen el valor agregado que perciben los clientes mediante los productos y servicios que ofrecen las empresas, donde la investigación y el desarrollo son fundamentales para encontrar las oportunidades en el mercado.

Hablar de las MYPES hoy en día es de gran importancia, ya que estas son la principal fuente de generación de innovación y el eje fundamental para estimular la economía de un país, teniendo en cuenta que ellas poseen mayor flexibilidad para adaptarse al mercado y emprender proyectos innovadores. Cabe resaltar que se debe incentivar la innovación en las MYPES ya que de estas depende el desarrollo y crecimiento tanto económico-social de un país y del mundo. (Kotler, Philip y Keller, Kevi, 2012)

Entre los programas e instrumentos de apoyo a la MYPES se encuentran: la capacitación, la asistencia técnica, la innovación, la calidad y desarrollo tecnológico, el financiamiento, el capital de riesgo, los programas de garantías, la comercialización, la asociatividad, los encadenamientos productivos, apoyo a la formalización, los incentivos fiscales y municipales, acceso a mercados público y de exportación, fomento a los emprendimientos y empresas lideradas por mujeres y jóvenes y otros que se desarrollen en beneficio del sector.

La empresa Doblin definió hace unos años un conjunto de “10 tipos de innovación” para definir en qué ámbitos decidimos estratégicamente innovar. Son distintas facetas de la innovación y su modelo nos ayuda a ampliar los campos donde innovar. No tenemos que

limitarnos a innovar sólo en tecnología, en nuevos productos o servicios. Si lo hacemos estaremos limitando nuestras oportunidades de éxito. De hecho, las empresas innovadoras suelen tener una ejecución impecable de una estrategia que combina varios de esos diez tipos de innovación, no uno sólo.

1. **Innovación en modelo de negocio:** Es decir, cómo ganaremos dinero.
2. **Innovación en alianzas estratégicas:** Cómo unimos nuestras fuerzas con otras empresas para beneficio mutuo.
3. **Innovación en procesos de soporte al negocio:** Cómo innovamos en los procesos y la gestión de personas que dan soporte al negocio.
4. **Innovación en procesos clave de negocio:** Cómo añadimos valor a los procesos clave de negocio.
5. **Innovación en producto:** El ámbito más usual: cómo innovamos en el diseño de nuestro nuevo producto o servicio clave.
6. **Innovación en el sistema del producto.** Cómo innovamos para crear una plataforma o sistema para múltiples productos o servicios.
7. **Innovación en servicio.** Innovar en cómo darle un mayor valor al servicio que prestamos a nuestros clientes o usuarios de modo que los fidelicemos y sigan siendo nuestros clientes.
8. **Innovación en canal de distribución:** Cómo innovamos en hacer llegar nuestros productos o servicios al mercado.
9. **Marca:** Cómo comunicamos nuestra oferta de productos y servicios.
10. **Experiencia de usuario:** Cómo innovamos en mejorar cómo se sienten nuestros clientes al usar nuestro producto o servicio.

A través de la innovación estratégica, las empresas pueden gestionar el cambio del modelo de negocio. Desde este punto de vista, la innovación estratégica puede ser considerada como un proceso empresarial a través del cual las empresas consiguen adaptarse a los cambios y mejorar su propuesta de valor. Se trata de una visión estratégica de la innovación, que complementa a la innovación económica y la innovación tecnológica, conceptos ya clásicos de innovación.

Las compañías que buscan la innovación son más exitosas cuando se enfocan en elementos fundacionales:

- Crear la estrategia correcta

- Inversión deliberada en la innovación
- Romper las barreras organizacionales
- Generar impacto y medir el éxito
- Crear la estrategia correcta

La innovación puede ocurrir en cualquier lugar, ya sea que se trate de una organización con o sin ánimo de lucro. Puede afectar el desempeño de la propia organización, es decir, el producto o servicio, pero también las estructuras de cómo se presta el servicio. La primera clasificación es, pues, objeto de la innovación.

- 1. Innovación del producto:** Los productos se refieren tanto a productos materiales como a servicios intangibles, como los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes y que, por lo tanto, son adquiridos por ellos. Con las innovaciones de los productos, una empresa gana dinero y trata de diferenciarse de la competencia.
- 2. Innovación de servicios:** las innovaciones de servicios son como las innovaciones de productos cuando se trata de venderlos directamente al cliente, por ejemplo, seguros o consultoría de gestión. Incluso si los servicios no se venden activamente, como en el caso de las empresas de fabricación, cada empresa sigue prestando servicios a sus clientes.
- 3. Business Model Innovation:** El modelo de negocio es la forma en que una empresa funciona y gana dinero. La innovación del modelo de negocio abarca innovaciones en estrategia, marketing, cadenas de suministro, creación de valor, precios o estructuras de costes.
- 4. Innovación de procesos y tecnología:** Como su nombre indica, se trata de innovaciones tecnológicas, como la creación de productos y servicios. En principio, también son innovaciones de proceso. Estos incluyen, por ejemplo, procesos de producción o tecnologías de TI para aplicaciones. Las innovaciones de productos, las mejoras de calidad o el ahorro de costes a menudo van de la mano con las innovaciones tecnológicas y de procesos.
- 5. Innovación organizativa:** Las innovaciones organizacionales afectan el proceso y la estructura organizacional. Éstas pueden ser innovaciones en los procesos de la organización o en la gestión, por ejemplo, nuevas herramientas para medir la satisfacción del cliente u optimizar los procesos de entrega para reducir costes.
- 6. Innovación social:** Las innovaciones sociales son innovaciones en las que el beneficio recae en la sociedad y el propósito no es principalmente el lucro. Algunos

ejemplos son la innovación en la educación, la reducción de la pobreza, la igualdad de oportunidades y la salud.

- 7. Innovación ambiental:** Todas las innovaciones que contribuyen a mejorar el medio ambiente son innovaciones medioambientales. Esto se refiere, por ejemplo, a los productos respetuosos con el medio ambiente, a las contribuciones a la protección del medio ambiente o a la prevención de emisiones.

Otra clasificación que se utiliza con frecuencia para la innovación según la novedad es la que se refiere al grado de cambio:

- 1. Innovaciones radicales**

son nuevos productos, servicios o procesos y suponen un cambio e innovación significativos. En consecuencia, el impacto es también mayor - por ejemplo, se pueden crear nuevos mercados como resultado de ello.

- 2. Innovaciones incrementales**

son la optimización y el desarrollo posterior de productos, servicios o procesos existentes. El objetivo y los beneficios son la optimización del beneficio para el cliente, la reducción de costes, el reposicionamiento, la adaptación para la introducción en nuevos mercados o la adaptación a nuevas circunstancias, como nuevas leyes y normas.

Es importante para las empresas y su Innovation Management que definan criterios para sí mismas, según los cuales las innovaciones se dividen en innovaciones incrementales y radicales. Por lo tanto, las ideas innovadoras con un alto retorno de la inversión, altos costos de inversión, períodos de retorno de la inversión más largos y que son patentables serían radicales.

Otra clasificación, actualmente muy popular según la novedad:

- 1. Innovaciones sostenibles:**

La preservación o innovación continua se refiere a la mejora de las innovaciones existentes, similar a las innovaciones incrementales. Este tipo de innovación se centra en los clientes actuales y sus necesidades.

2. Innovaciones desestabilizadoras:

Perturbador significa reemplazar y desestabilizar y describe las innovaciones que dan forma a un nuevo mercado. Las innovaciones disruptivas se originan principalmente en el segmento de gama baja, en segmentos menos atractivos. Sin embargo, a medida que aumenta la madurez de la tecnología y los productos, estos están atacando gradualmente el mercado de masas y sustituyendo así a los servicios existentes.

Otros tipos de innovación:

Además del tema de la innovación y el grado de innovación, existen otras clasificaciones.

Uno de ellos es el detonante de la innovación: ¿qué fue lo que detonó la innovación? Se hace una distinción entre la atracción del mercado y el empuje tecnológico.

A. Innovaciones que atraen al mercado

proceden del mercado y se inician a partir de una solicitud específica del cliente.

B. Innovaciones de empuje tecnológico

son el resultado de nuevas tecnologías para las que se buscan y aplican posibilidades de aplicación adecuadas.

La literatura sobre tipos de innovación también contiene una división en innovación cerrada y abierta, aunque esto se refiere más a la gestión de la innovación que a la innovación en sí misma.

La **innovación cerrada** implica solo recursos internos para generar ideas, desarrollar e implementar innovaciones. La **innovación abierta** también integra en el proceso de innovación a socios externos como clientes, institutos de investigación o proveedores.

COMPETITIVIDAD

Cuando una empresa busca competitividad, significa que está planteando nuevos métodos de negocios y estrategias de mercado que le propinen una evolución positiva y trascendente, y de esa manera adaptarse al modelo económico actual.

Una empresa logra competitividad a base de experiencia y aprendizaje a través de los años en donde la influencia de sus dirigentes, accionistas, empleados, del Estado y la sociedad marcan el rumbo de la misma.

Cualquier empresa que desee aumentar su nivel de competitividad en un lapso de tiempo extendido, debe afrontar en primera instancia la utilización de una planificación estratégica.

La misma consta de la sistematización y coordinación de los trabajos realizados por cada unidad encargada de una tarea específica, con el fin de maximizar la eficiencia global de la empresa y conseguir resultados totalmente óptimos.

A su vez la competitividad residente en una empresa puede dividirse en:

- 1- Competitividad interna.** Es aquella capacidad que tiene una empresa para explotar eficientemente y de forma positiva aquellos recursos con los que cuenta. La competitividad interna resalta entonces la fuerza de superación que tiene por sí misma y su capacidad evolutiva para ser más eficiente.
- 2- Competitividad externa.** Se basa entonces en los logros conseguidos por una empresa en el contexto del mercado. Entonces, podemos decir que la competitividad externa se encuentra en dependencia del modelo de mercado en cual se halla inmersa dicha empresa, que deberá analizar entonces el dinamismo de la industria, la innovación, etcétera, para lograr un nivel de competitividad que le permita subsistir. Una vez alcanzado un nivel de competitividad positivo, el mismo se deberá mantener con el paso del tiempo a través de la generación de nuevas ideas futuras y del aprovechamiento de oportunidades. (M. 2020, 1 junio)

Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende de la relación calidad-coste del producto, del nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

- 1- **Salario:** El nivel salarial medio es uno de los principales costes en muchas industrias, en particular la manufactura basada en tecnologías convencionales y el sector servicios.
- 2- **Calidad del servicio:** Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles). La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.
- 3- **Productividad:** La productividad es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano.

Las TIC y la competitividad

El nivel de competitividad de las empresas puede provenir de diferentes actividades que realiza una empresa como lo son los beneficios generados por un producto o un servicio, la optimización en los procesos de producción, una eficiente estructura de la organización, una efectiva comunicación interna y hacia los clientes actuales y potenciales. En todos estos aspectos mencionados anteriormente, las empresas que han logrado diferenciarse y presentar altos niveles de competitividad, en la mayoría de los casos, han mostrado un alto porcentaje de utilización de las tecnologías de la información.

La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que

redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor. A continuación, podemos ver apreciaciones del Vefinen Vickery y Vincent (2004), que establecen etapas al respecto:

- 1- **Los procesos centrados en la producción:** En esta etapa, las TIC pueden ser utilizadas para diseñar y probar nuevos productos, e-procurement, procesos de pagos, sistemas de gestión automática de stocks, diferentes tipos de links electrónicos con proveedores, sistemas de control y procesos más relacionados con la producción, entre otros.
- 2- **Los procesos internos:** En lo referente a administración de personal, entrenamiento, reclutamiento interno, compartir y diseminar información de la compañía vía electrónica, entre otros.
- 3- **Los procesos de compra en línea:** Acceso a vendedores y catálogos de productos, compras y pagos electrónicos, utilización de marketplaces electrónicos, administración de inventarios, etc.

La competitividad empresarial permitirá a una empresa mantenerse en pie y alcanzar los objetivos que se proponga. La competitividad empresarial es, por decirlo de un modo, la capacidad de subsistencia de una empresa y por ello también es la base de cualquier desarrollo o crecimiento en un negocio.

Una competitividad empresarial bien desarrollada es pieza clave para implementar estrategias y campañas efectivas, así como para alcanzar las metas de crecimiento que se plantean. Además de que sienta las bases para continuar con un buen desarrollo, la competitividad empresarial también puede considerarse como un índice que nos deja medir la salud o enfermedad de un negocio y con ello conocer la rentabilidad de este.

Los 8 factores de la competitividad empresarial

La competitividad económica se determina por los siguientes 8 factores:

- 1- **Capacidad directiva:** Tiene que ver con las aptitudes de liderazgo y dirección que posee el director o el comité directivo, así como de los líderes de cada área. Si este factor presenta carencias o problemas con la asignación de los roles, en el caso de

los comités directivos, las condiciones no serán estables ni propicias para un desarrollo de la empresa.

- 2- **Diferenciación en los roles de producción o prestación de servicio:** Este factor está relacionado con las categorías de organización y del servicio al cliente. Es un elemento importante porque una buena distinción de los cargos y responsabilidades es necesaria para obtener y mantener una productividad óptima. Además, ayudará a los que se encargan de la selección de personal porque conocerán los límites, alcances y talentos que cada cargo necesita.
- 3- **Relación entre calidad y precio:** Este factor es fundamental cuando se trata de analizar la competitividad a nivel financiero. Una empresa que no tiene problemas con este factor conoce a la perfección los gastos, ganancias y riesgos que reporta la producción, distribución y comercialización de sus productos o servicios. Si atiendes este elemento con el cuidado necesario, la supervivencia de la empresa será posible. Ten en cuenta que hoy en día no se tiene solo en cuenta la calidad de la oferta comercial, sino del servicio que se le da al cliente en cada una de las interacciones.
- 4- **Recursos tecnológicos:** Las marcas que tienen una buena competitividad empresarial, al mismo tiempo que poseen tecnología de punta o estrategias de marketing actualizadas, son aquellas que tienen la capacidad de seleccionar los recursos tecnológicos necesarios de acuerdo con el alcance y recursos con los que cuentan.
- 5- **Capacidad innovadora:** La capacidad innovadora es un factor importante porque puede tener repercusiones en todos los niveles de organización de una empresa. Aunque hay estrategias y maneras de organización que facilitan el desarrollo, crecimiento y prosperidad de los negocios, sin la capacidad innovadora una marca o empresa ve reducidas sus probabilidades de subsistir, sobre todo en las épocas de crisis.
- 6- **Recursos comerciales:** Este factor determina la competitividad empresarial en tanto que da cuenta del capital económico con el que cuentan los negocios. Está relacionado con el elemento de relación precio-calidad y también dice mucho sobre la rentabilidad de una marca. Si una empresa tiene problemas con este elemento muchos de los otros factores pueden verse afectados porque los recursos comerciales determinan la infraestructura para producción, distribución y comercialización de los productos o servicios.

- 7- **Capacidades del capital humano:** Dado que es el talento humano el permite realizar las tareas clave y brindar las interacciones más sobresalientes con los clientes, también es fundamental para la competitividad. Determina gran parte del factor de calidad, ya sea que la empresa comercie un producto o servicio.
- 8- **Recursos financieros:** Este último factor es muy importante en la competitividad empresarial; sin él es imposible atender las necesidades de infraestructura, mantener un buen capital humano, o invertir en los recursos tecnológicos que necesita la empresa. Aunque idealmente este factor debería tratar sobre los recursos con los que actualmente cuenta una empresa, también puede considerar las estrategias de financiamiento externo, como préstamos, siempre y cuando quienes se hagan cargo de este elemento conozcan la liquidez y capacidades económicas de la empresa para enfrentar este tipo de herramientas.

Los 3 tipos de competitividad empresarial

La competitividad de una empresa puede dividirse en dos tipos principales: la competitividad estructural y la competitividad económica. Además de estas dos categorías, hay una tercera que posiciona la competitividad empresarial dentro de su entorno económico y se llama competitividad sistémica.

- 1- **La competitividad estructural:** tiene que ver con la calidad del sistema o estructura de funcionamiento interno de una empresa. Si un negocio tiene buena competitividad estructural, su organización de roles, distribución de trabajo y modelo o engranaje funcionan de forma eficiente.
Una empresa que tenga problemas con la línea de producción, la asignación de roles, mala distribución de productos o una deficiente atención a clientes será un negocio con mala competitividad estructural y, por lo tanto, verá afectadas sus ventas, convenios e interacciones dentro del mercado.
- 2- **La competitividad económica,** en cambio, define la capacidad de una empresa para producir u ofrecer productos o servicios a un coste justo y sin pérdidas o riesgos para la permanencia del negocio. Una empresa competitiva económicamente es aquella que ofrece salarios justos a sus empleados, cumple con las ventas y distribuciones asignadas y no mantiene un balance negativo en su área económica. En resumidas cuentas, una empresa competitiva en lo económico es una empresa rentable.

3- La competitividad sistémica aborda la competitividad desde el nivel de las relaciones entre un conjunto de empresas y otros actores económicos. Es útil para conocer la situación de empresas en interacción con los entornos en que se desarrollan.

La relación entre la innovación y la competitividad empresarial

Uno de los factores que constituyen a la competitividad empresarial es la innovación o capacidad innovadora. La capacidad de innovación es la que hará que las inversiones financieras y tecnológicas rindan frutos. Podrías disponer ahora mismo de un gran capital, pero este crecerá solo si estás dispuesto a crear un producto que solucione un problema de tus clientes o lo llevarás de la forma más cómoda para ellos.

De hecho, muchas veces ha sido la innovación la que ha sacado de la bancarrota o del riesgo de bancarrota a muchas empresas. El motivo detrás de esto es que la innovación permite optimizar el uso de los recursos al máximo y solucionar problemas reales de cierta audiencia. (Clavijo, C. 2021, 28 mayo).

Modelos estratégicos

El término modelo de estrategia aparece en una variedad de contextos. Aunque las características específicas de un modelo de estrategia varían mucho dependiendo de la naturaleza del modelo, la definición básica de dicho modelo es la misma en todas las industrias y sectores. Las pequeñas empresas se benefician de la aplicación de un puñado de tipos de modelo de estrategia, dependiendo de la naturaleza del negocio de que se trate y el tipo de modelo de estrategia requerido por ese negocio.

Tipos de modelos de estrategia: Hay innumerables tipos de modelo de estrategia. Tales planes existen más comúnmente en los negocios y las finanzas, aunque también aparecen en la programación informática, los procesos científicos y más. Dos tipos básicos de modelos de estrategia son los: básicos y complejos. Los modelos básicos consisten en un número mínimo de componentes, generalmente menos de cinco. Los componentes de estos modelos son la base de consumidores, la demanda del mercado, el proceso de fabricación y distribución. Los modelos complejos de estrategia incluyen hasta una docena de componentes y consideran no sólo un proceso directo, como la distribución o fabricación, sino el modelo de funcionamiento completo de una empresa, incluidos los valores empresariales, los recursos disponibles, el análisis estratégico y más.

Modelos de estrategia en las empresas

Las pequeñas empresas pueden beneficiarse de la aplicación de modelos de estrategias diferentes, que crean medios cuantificables para medir el éxito de un proceso de negocio y permiten una revisión regular. Por lo general, de naturaleza circular, un modelo de estrategia de negocio permite a una empresa con un presupuesto limitado seguir de cerca las operaciones del negocio y evaluar el éxito o el fracaso de este tipo de iniciativas. Un modelo de estrategia ayuda a las empresas a mantenerse dentro de su presupuesto total, mientras que se adhieren a las éticas de negocio, los objetivos y la finalidad última de su fundador o propietarios.

Crear un modelo de estrategia

Muchas empresas de consultoría ofrecen asistencia en la creación de un modelo de estrategia. Una empresa con poco conocimiento de este tipo de proceso puede trabajar con una empresa en el desarrollo de un modelo de estrategia en torno a los objetivos y medios de la empresa. Algunas de estas empresas constituyen pequeñas empresas en sí mismas. Los teóricos de negocios y profesores también ofrecen plantillas de modelos, ya sea en línea o en libros de negocios. Los propietarios o gerentes de negocios pueden descargar o adquirir esos modelos y usarlos como plantilla básica para crear un modelo adaptado a las necesidades y la naturaleza de un negocio específico.

Modelos concretos vs abstractos

Los modelos ofrecen planes concretos y abstractos para la gestión competitiva. Los modelos concretos de estrategia hacen frente a variables cuantificables, las cosas fáciles de medir, analizar, entender y modificar. Estos modelos trabajan directamente con los números del trabajo, las finanzas de negocios y la economía. Estos planes suelen presentar soluciones en blanco y negro como "cambiar la variable A genera más dinero a través del proceso B." Los modelos abstractos de estrategia incluyen tanto el estrés como la ética empresarial, la elección y la disponibilidad de opciones. Estos planes presentan enigmas actuales como "la variable A reduce los gastos, aumenta las ganancias, a pesar de los conflictos con las normas morales de mano de obra en el extranjero." La elección personal y las creencias de los gerentes o propietarios de pequeñas empresas ocupan un lugar destacado en estos modelos.

Realizar una planificación estratégica siempre será una acción fundamental de toda empresa. La organización se beneficia al optimizar sus recursos enfocándolos hacia el cumplimiento de metas. Permite que la empresa actúe de manera preventiva y no reactiva. Algunos beneficios de la planeación estratégica son:

- Entrega una dirección al equipo de trabajo: Sin una planificación los trabajadores quedan sin un plan de acción. Sin embargo, una planeación estratégica les permitirá apegarse a un flujo de trabajo en concreto. Así encontrarán un sentido específico a su labor.
- Incrementa la rentabilidad de la empresa: La organización dispone sus recursos de manera eficiente. Al revisar el plan de acción, se puede mejorar de manera continua. Ayuda a optimizar lo invertido durante el ejercicio comercial.
- Prolonga la longevidad del negocio: Luego de analizar sus recursos y la situación actual, la empresa está más preparada para cubrir imprevistos. Además, esta se proyecta en el tiempo organizando con antelación el plan de acción.
- Aumenta la satisfacción laboral: Es más fácil ejercer un liderazgo si se cuenta con una dirección clara. Esto otorga soporte a los colaboradores, aumentando su compromiso con la empresa.
- Entrega valor competitivo si la empresa se diferencia de la competencia. Además, mejora la toma de decisiones aumentando la eficiencia operacional.
- Identifica las prioridades de la organización: Establece una estructura aumentando la coordinación. Conecta a todos los departamentos de la empresa, enfocándolos en un mismo objetivo.
- Facilita el control esquematizando los roles y responsabilidades: Centra la evaluación del desempeño en base al cumplimiento de objetivos. Las evaluaciones pueden ser realizadas a los equipos o a los individuos.

Los equipos de trabajo deben conocer sus labores específicas, y también dominar el lenguaje especializado de su sector. Esto sirve para comunicarse dentro y fuera de la organización. Es importante contar con habilidades comunicativas, estas facilitan la interacción con los clientes de la empresa u otros grupos de interés.

Modelos de planeación estratégica

La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y, con base a ello, las acciones que la empresa necesita para realizarlos. Existen varios modelos para desarrollarla, algunos de estos son:

1. **Balanced Scorecard:** Este modelo consiste en un cuadro de mando integral que permite evaluar el funcionamiento de la empresa. Para realizar esta evaluación se toman en consideración los siguientes aspectos:
 - **Perspectiva financiera:** evalúa el rendimiento de las inversiones. Para esto existen indicadores porcentuales como el ROI (retorno sobre la inversión). Además, mide el valor añadido de la organización.
 - **Perspectiva de los clientes:** analiza el éxito del ejercicio empresarial con base en la satisfacción de los clientes. Analiza si están contentos con los productos o servicios que les entrega la empresa; qué tan fidelizados están con la marca y la cuota de mercado que absorbe la compañía, o sea, el porcentaje de participación dentro de la industria.
 - **Perspectiva de los procesos:** mide la calidad del producto o servicio final. Dimensiona el tiempo de respuesta del equipo operacional frente a las problemáticas y nuevos desafíos impuestos. Verifica el coste de los procesos de producción y operacionales. Analiza la capacidad de introducir los productos y servicios en el mercado.
 - **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** pondera la satisfacción del personal de la empresa, su compromiso con la organización, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información.
2. **Mapa Estratégico:** Este modelo de planeación estratégica es una herramienta visual que tiene la función de comunicar el plan estratégico a todos los integrantes de la compañía. El mapa estratégico se complementa con el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo de esta metodología y puede ser utilizado con otros modelos. El mapa estratégico comunica el plan de acción de manera estructurada, segmentando la información en diferentes niveles de participación dentro de la empresa, tales como directivos o ejecutivos. Considera también los departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa.
3. **Análisis FODA:** Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un

cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector.

4. Análisis PEST: Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTAL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos.
5. Análisis de brechas (GAP Analysis): El modelo de análisis de brechas analiza la posición de la empresa dentro del mercado. Ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa. Determina las expectativas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la organización.
6. Blue Ocean Strategy: Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora. Propone que lo mejor para una organización es desarrollarse dentro de un mercado no disputado. Busca evitar los mercados demasiado explorados y, por ende, más competitivos. Consiste en desarrollar el plan con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del panorama no disputado, es decir, el océano azul. Ambos panoramas cuentan con diferentes cualidades, las cuales son:
 - Océano rojo: (este es el que se debe evitar) Competir en mercados ya existentes, destinar demasiados recursos para ganar a la competencia, explorar la demanda ya existente, escoger entre costo y diferenciación.
 - Océano azul: (recomendado) Crear nuevos mercados, desenvolverse en situaciones menos competitivas, generar una nueva demanda a través del desarrollo de nuevas propuestas de valor, perseguir un menor costo operacional y generar una mayor diferenciación.

7. Análisis PORTER: Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, entre ellas se encuentran:

- La rivalidad y la competencia del mercado.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos productos y servicios.

Gestión competitiva

La Gestión competitiva es el conjunto de actividades empresarial que realiza una persona especializada. Además, debe tener la capacidad de poder organizar, controlar y dirigir un grupo de personas. A fin de conseguir los objetivos que se ha planteado la organización a principios de año. Es por ello que los más indicados a realizar esta función pueden ser los directores, gerentes o consultores. Ellos deben ser personas de negocios que lleven un correcto manejo de la compañía. Así mismo, tienen que estar capacitados debido a las constantes innovaciones que se presentan en el mercado.

De esta forma, la Gestión competitiva busca crear estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa. Para ello el encargado a realizarlo tiene que hacer un seguimiento, personalmente, a cada función que se realice. Desde el primer paso de la estrategia que se haya decidido ejecutar hasta el último. Todo ello para poder garantizar la efectividad de las acciones y obtención de los resultados esperados. Igualmente, no debemos dejar de lado a la competencia porque ellos son los que obligan a optimizar los procesos. Esto se debe a que si la organización no es creativa ni eficiente los clientes se irán con otras marcas. Lo que también es de vital importancia es la comodidad de los clientes al brindarle determinada producto o servicio. Ya que, si no se sienten cómodos con nuestra marca, hay una gran posibilidad que busquen a otra.

Es por ello que se tiene que estar pendientes de su grado de satisfacción, debe considerarse hacerle un seguimiento. Además, si llegamos a cumplir con las expectativas que tenían antes de adquirir un producto o servicio.

Dentro de una empresa es de vital importancia que exista los cuatro pilares o puntos básicos para que haya una buena gestión. Son tan importantes que se les considera como la columna vertebral de toda empresa. Cuidando estos cuatro puntos, la compañía no atravesará tantos problemas. Igualmente, aquí encontramos características como la calidad de servicio, seguridad de que se está dando lo que el cliente busca. Además de la responsabilidad de la organización de entregar un buen producto o servicio. Transmitir confianza en que la empresa está comprometida en satisfacer las necesidades que tengan, entre otras. Estos factores a la larga contribuirán a que compañía crezca y sea exitosa. Por esto mismo, estos cuatro factores no deben faltar dentro de la administración de una empresa.

1. **Planificación:** Cualquier negocio, sin importar el rubro al que se dedique, requiere de una planificación de procesos. Con este pilar podremos crear las metas que se quieran alcanzar a corto, mediano o largo plazo. De esta forma, ordenaremos las actividades a realizar y sabremos que estrategias se podrán aplicar. También determinaremos que es lo que necesitamos para llevarlo a cabo. Ya sea cuanto recurso precisamos, la cantidad de personas a cargo, entre otras. Así se llegará, de forma ordenada, a los objetivos empresariales que se habían planeado.
2. **Organización:** Este punto es importante ya que, al igual que la planificación, marcan el futuro éxito o quiebre de la empresa. Ya que aquí es donde se delega y coordina las actividades que se realizarán con los colaboradores. Además del tiempo en el que se debe llevar a cabo dicho proceso. Todo con la finalidad de que haya un orden y ayude a alcanzar los objetivos empresariales.
3. **Dirección:** Este punto está destinado para personas que puedan liderar y orientar un grupo de trabajo. Además, tiene que estar pendiente a lo que hagan los colaboradores y motivarlos a cumplir con sus metas. A partir de esto, dependerá el éxito de la empresa porque si los trabajadores no están cómodos, no serán eficientes.
4. **Control:** Está relacionado con la coordinación y seguimiento del trabajo de los colaboradores. Con la finalidad de conocer los puntos altos y bajos de la organización. Todo ello para proponer acciones ante posibles problemas que puedan ocurrir en el futuro y que afecten a la compañía.

Importancia de una buena Gestión competitiva

Una buena gestión competitiva implica que tiene que saber manejar al personal que tienes al mando. Ya sea que tengan un buen desempeño, lleguen temprano, logren los objetivos, atiendan dan de mala manera al cliente. También, genera problemas que no se haga un seguimiento a los procesos, entre otros. Muchas veces esto ocurre porque los trabajadores no están motivados. Además, planificar las actividades empresariales que se quieran realizar y optimizar los recursos con los que cuente la empresa. Por esto mismo, una buena gestión competitiva hará que tu empresa nunca se vaya a la quiebra, que sepa reaccionar a los cambios que tenga el mercado o en el entorno laboral. Todo ello con la finalidad que la empresa no se estanque y termine quebrando.

De igual forma, no es necesario que la empresa que tenga años en el mercado para aplicar la gestión competitiva. Esto quiere decir que todo empresario que inicie con un negocio pueda aplicarlas. Al usarlo se avanzará a paso firme y seguro, permitiendo que la empresa sea exitosa a corto plazo.

Entonces, la gestión competitiva es una administración eficiente donde la empresa tenga un crecimiento sostenido. No obstante, no depende de una sola persona sino de un grupo profesional de administración. Ellos deben garantizar un correcto desarrollo de la empresa en el mundo de los negocios. Igualmente, el dueño de una empresa debe tener un conjunto de asesores que lo apoyen en la toma de decisiones. De lo contrario, la compañía corre con un gran riesgo que no continúe en el mercado.

¿Es necesaria la tecnología para la aplicación de la Gestión competitiva?

La tecnología es el recurso y herramienta más básica con el que debe contar una compañía y utilizar. Esta permitirá avanzar, crecer, desarrollarse, todo para alcanzar todos sus objetivos empresariales. Además, la tecnología que escojamos debe ser la ideal para que los colaboradores pueden desempeñarse de manera óptima. Hoy en día no se puede ser competitivos en el mercado en el que nos desarrollemos si no somos tecnológicos. En consecuencia, es fundamental que la empresa trabaje con herramientas tecnológicas que les permita estar a la vanguardia.

Funciones de la gestión competitiva

Principalmente sus funciones se basan en los siguientes pilares:

1. Organización: se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas que se tiene que llevar a cabo en la empresa, definiendo quién, cómo y cuándo se van

a ejecutar. Es la función que más caracteriza a la gestión competitiva ya que implica establecer unos objetivos determinados que te llevan a priorizar tareas. A medida que la empresa crece, es esencial elegir adecuadamente quién va a hacerse cargo de ciertas funciones, ya que una mala gestión de organización puede llevar a una empresa a la crisis.

2. Planificación: consistente en fijar y programar las metas y objetivos de la empresa a nivel estratégico. No basta con saber lo que se quiere o se debe hacer, sino hay que ponerle fecha concreta.
3. Personal: el personal que trabaja y forma una empresa son la parte más esencial de la misma. Un buen clima de trabajo y la relación entre las personas que forman un departamento, son decisivos a la hora de que los trabajadores sean eficientes.
4. Controlar: se trata de supervisar y analizar el trabajo para poder saber qué fortalezas y debilidades posee la compañía. La forma principal de conseguirlo es estableciendo controles que puedan ser medidos, como por ejemplo los controles de comportamiento, las horas de trabajo, los estándares de calidad, etc.
5. Dirigir: esta función está relacionada con la figura de los líderes o ejecutivos de la empresa. El objetivo principal es conseguir motivar e impulsar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas de la mejor manera posible.

Cómo aplicar adecuadamente los sistemas para gestionar tu empresa

Es necesario estar trabajando de una manera unificada y creando una conexión entre sistemas y trabajadores, donde se esté aportando una mayor efectividad al negocio. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Contar con la aprobación de los directivos de la empresa para proceder a la implementación del Sistema Integrado de Gestión competitiva, puesto que se trata de un proyecto que necesitará de una importante dotación de recursos tanto humanos, financieros y técnicos.
2. Realizar una investigación en profundidad de los sistemas de gestión que ya tiene implantados la empresa para poder comparar los resultados con aquellos que se van a implantar de nuevo.
3. Efectuar un diagnóstico oportuno que permita comprobar si el sistema actual es capaz de soportar la implementación del sistema de gestión. También se deben

definir las estrategias a seguir para que la nueva implantación tenga un menor impacto en nuestra organización.

4. Elaborar un plan para la implementación. Lo lleva a cabo el mismo equipo encargado de elaborar el diagnóstico y en el deben incluir detalladamente los pasos que se van a seguir, así como los recursos que se tienen que asignar.
5. Aprobación del plan de implementación por los Directivos de la empresa. Una vez elaborado el plan se debe superar la fase de aprobación ya que el plan se debe realizar tanto a nivel tanto estratégico como táctico y operativo.
6. Divulgar el contenido. Los Directivos serán los encargados de difundir al resto de los miembros de la empresa cuáles serán sus responsabilidades, actividades y tareas, así como los procedimientos que deben seguir para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión.
7. Implementar el plan. El último paso para integrar el sistema de gestión consiste en llevar a la práctica todo lo detallado en el plan elaborado anteriormente. Esta fase también requiere un seguimiento con el fin de controlar las posibles actividades que se desvíen del programa establecido y poder tomar las acciones oportunas y remediarlas en caso de fallo.

Beneficios por los que debes gestionar tu empresa

Algunos beneficios que la gestión competitiva puede ofrecer a tu negocio son los siguientes:

1. Permite administrar integralmente la compañía, ya que se conseguirá gestionar un proyecto desde su planeación hasta que llega al cliente final, pasando por todos los procesos de producción, logística y publicidad, lo que te permitirá generar intervenir en el momento oportuno en caso de que haya algún problema.
2. Ayuda a mejorar la eficiencia de cada proceso.
3. Integra a todo el equipo de trabajo, ya que cada empleado tendrá asignado un nivel del acceso al sistema, en donde se definirán sus acciones y objetivos, facilitando su eficiencia y mejorando la productividad.
4. Ofrece datos de acceso y análisis en tiempo real, lo que permite mejoras en la toma de decisiones.
5. Ayudará a mejorar la comunicación interna de la empresa ya que se obtendrán datos relativos a todos los departamentos que conforman tu negocio. Esto facilita la comunicación entre los departamentos volviéndolos más eficientes.

Sector servicios

El sector terciario o sector servicios está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. Por esa razón también se conoce como sector servicios.

Si bien los sectores primario y secundario se dedican a la producción de bienes materiales, la existencia del sector terciario permite clasificar todas las actividades económicas que permiten aumentar el bienestar de los consumidores a través de los servicios, es decir, mediante la producción de bienes inmateriales.

Dentro de este sector se incluyen sectores tan importantes como el financiero, el turismo, la hostelería, el transporte, la sanidad, la educación y la administración pública. De esta manera, el consumidor ve aumentado su bienestar gracias a una buena salud, mayor formación, una comunidad segura donde vivir, etc. Todos estos factores no se traducen, como hemos mencionado, en la obtención de bienes materiales. Sin embargo, no por ello son de menor importancia para la economía y la vida de las personas.

En el siglo XX se produjo en el mundo un cambio drástico en la producción de bienes y servicios que se ha llamado terciarización. Esto, porque el sector terciario ha pasado a emplear a una mayor cantidad de empleados y porque su forma de trabajar se ha difundido por los otros dos sectores.

Importancia del sector terciario

Para que un producto final llegue a los consumidores será necesario contar con una amplia gama de servicios auxiliares. En primer lugar, una empresa deberá ser gestionada por administradores, y contar además con asesores en materia contable, jurídica y de recursos humanos.

Por otra parte, para llevar a cabo una actividad comercial, probablemente se necesitará contar con financiación, incluyendo a bancos y otros agentes del sector financiero. Además, deberá asegurarse que el producto será vendido y entregado a los clientes, lo que implica servicios de transporte, comerciales y de publicidad.

Por último, para desarrollar su actividad con normalidad la empresa necesitará hacerlo en una comunidad donde exista un marco jurídico establecido, seguridad interior y

una administración que gestione los recursos públicos. Todas estas actividades quedarían así englobadas en el sector terciario.

El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales. Generan servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de cualquier población en el mundo. Incluye subsectores como comercio, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), entre otros.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se le considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de terciarización. El Premio del Banco de Suecia en Ciencias Económicas en memoria de Alfred Nobel, Paul Krugman argumenta que la menor productividad del sector servicios y la dificultad para mejorar su productividad es el principal factor del estancamiento de los niveles de vida en muchos países.

El sector de servicios se compone de áreas de la economía tales como:

- Comercio (mayorista, minorista, franquicias)
- Actividades financieras (banca, seguros, bolsa y otros mercados de valores)
- Servicios personales, los más importantes de los cuales son los que se identifican con el estado de bienestar (especialmente educación, sanidad y atención a la dependencia -servicios públicos, se presten por el Estado o por la iniciativa privada), pero también otros (como las peluquerías)
- Servicios a empresas de cualquier sector, como la gestión y administración de empresas (incluyendo el nivel ejecutivo), la publicidad y las consultorías y asesoramientos económico, jurídico, tecnológico, de inversiones, etc.
- Función pública, administración pública, actividades de representación política y de servicios a la comunidad, como las actividades en torno a

la seguridad y defensa (ejército, policía, protección civil, bomberos, etc.) y las actividades en torno a la justicia (jueces, abogados, notarios, etc.)

- Hotelería y las actividades en torno al turismo
- Las actividades en torno al ocio, la cultura, el deporte y los espectáculos, que incluyen las llamadas industrias audiovisuales o de imagen y sonido (industria musical, industria cinematográfica y similares, como los videojuegos); la industria editorial se incluye, con las artes gráficas, entre los sectores industriales (es decir, en el sector secundario)
- Transporte y comunicación (según se trasladen mercancías o información)
- Medios de comunicación, especialmente los medios de comunicación de masas o sociales (periodismo escrito -prensa-, radio y televisión)
- Telecomunicaciones, especialmente los medios personales (telefonía)
- Otras aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), especialmente la informática e Internet.

Las empresas de servicio público a menudo se consideran parte del sector terciario cuando proporcionan servicios a las personas, si bien cuando se crea la infraestructura de la empresa de servicio público a menudo se considera parte del sector secundario, aunque el mismo negocio puede estar implicado en ambos aspectos de la operación. Las economías tienden a seguir una progresión de desarrollo que las lleve de una gran confianza en la agricultura hacia el desarrollo de la industria (p.ej. automóviles, textil, construcción naval, acero, minería) y finalmente hacia una estructura basada en el servicio. Mientras que la primera economía para seguir esta trayectoria en el mundo moderno fue la del Reino Unido, la velocidad en la cual otras economías han hecho más adelante la transición basada en los servicios, a veces llamados postindustriales, se ha acelerado sobre ésta.

Economía de servicios

El término de economía de servicios, en contraste, se refiere a un modelo en donde toda la actividad económica que sea posible se trata como servicio. Por ejemplo, la IBM trata su negocio como un negocio de servicios. Aunque todavía fabrica los ordenadores de altas prestaciones, considera las mercancías físicas como una pequeña parte del sector de las "soluciones de negocio".

Muchas empresas han detectado que la elasticidad de la demanda para las "soluciones de negocio" es mucho menor que para el hardware. También se ha producido un cambio equivalente al modelo de precio de suscripción. Esto significa que muchos fabricantes, en vez de recibir un solo pago por una parte del equipo fabricado, ahora están recibiendo un flujo constante de ingresos por sus contratos en vigor.

La industria tiende para ser más abierta al comercio internacional y a la competencia que el sector servicios. Consecuentemente, ha aumentado la tendencia a que las primeras economías industriales sufran ataques competitivos por parte de los países que se industrializaron más tarde, por ejemplo, porque los costes de producción, especialmente el del trabajo, son más bajos en estas segundas. La contracción resultante de la fabricación en las economías principales puede explicar su mayor confianza en el sector servicios.

Algunos como Paul Krugman han advertido que los servicios presentan dificultades especiales: no todos los servicios son exportables, y en la diferencia de la manufactura industrial es de esperar que muchos bienes económicos del sector servicios experimenten ganancias más bien modestas de la productividad.

El sector terciario es por naturaleza sumamente diverso y específico, pero a grandes rasgos sus tres áreas principales de acción son el soporte, la distribución y la comercialización.

- Soporte. Servicios en la resolución de problemas de un área específica, o en la obtención de recursos humanos, tecnológicos o en la supervisión de la estructura de funcionamiento de las diversas formas productivas.
- Distribución. El transporte tanto de mercancías elaboradas, materias primas o personas, estas últimas con fines laborales, recreativos o de cualquier otra índole.
- Comercialización. Es el paso final de las cadenas productivas, pues consiste en llevar el producto final a sus consumidores y hacerlo disponible al mercado de consumo local. En algunos casos este último puede ser realmente amplio, como ocurre con la venta online de productos a cualquier parte del mundo.

Capacitación de personal

La capacitación de personal dentro del mundo empresarial son las acciones formativas que una empresa pone a disposición de sus trabajadores para que obtengan más conocimientos y habilidades a la hora de desarrollar su puesto de trabajo. El objetivo

de esta capacitación es conseguir que los trabajadores estén lo mejor formados posible y en consecuencia puedan usar ese conocimiento en la empresa para producir más. (A. 2020a, febrero 14).

Modelos de capacitación de personal

- 1. Modelos de capacitación de personal.** Para tener éxito, es importante tener en cuenta que los modelos de capacitación de personal siempre tienen que ser flexibles y cambiar en caso de que sea necesario. No se puede apostar por modelos cerrados o con el paso del tiempo se quedarán anticuados.
- 2. Modelo de entrenamiento básico:** para comenzar, hay que tener en cuenta cuáles son las necesidades formativas que necesita la empresa para poderse las ofrecer a los trabajadores. Una vez que se conocen las necesidades es el momento de crear el plan de formación para que los trabajadores puedan adquirir esos conocimientos. Para tener éxito, es muy importante un buen desglose y agrupación de las competencias y del plan que se va a llevar a cabo. Los creadores del software de recursos humanos **Bizneo HR Suite México** nos comunican que una vez que se acabe la capacitación de personal se debe hacer una evaluación para ver si realmente han sido efectivas las medidas que se han tomado.
- 3. Modelo de Arnold:** el objetivo de este modelo es el de mostrar cuál es el nivel de penetración que ha tenido la técnica. Con esta opción se puede habilitar cada habilidad según el nivel de penetración y en consecuencia ver cuáles son las más efectivas en cada aspecto.
- 4. Modelo de Chiavenato:** esta fórmula se basa en la subdivisión de la formación en uso y tiempo. En este caso se deben especificar los diferentes procedimientos para conseguir la capacitación de personal.

Funciones de capacitación de personal

Funciones de capacitación de personal: Ahora te vamos a mostrar diferentes técnicas de capacitación de personal para que las puedas conocer y usar en la medida de lo posible para obtener buenos resultados.

Entrenamiento motivacional: a través de esta técnica lo que se busca es que todos los empleados tengan una motivación por la que trabajar y en consecuencia conseguir los objetivos que se marca a cada uno de ellos. Para tener éxito, lo primero que hay que hacer

es encontrar cual es el motivo que está haciendo que la persona tenga problemas de motivación. Los más comunes suelen ser problemas con otros compañeros o jefes, monotonía, falta de valoración o poca perspectiva de crecimiento en la empresa.

Cuando se han detectado las causas se debe apostar por los trabajos prácticos, mejorar las políticas de valoración, confeccionar una buena formación e implementar diferentes planes de beneficios según la productividad.

Capacitación organizacional: si conseguimos entender la empresa como un todo, será mucho más fácil poner en práctica esta función. Ahora será el momento de crear un programa formativo. Ese programa se podrá realizar a través de diferente método como talleres, seminarios o charlas. El objetivo es dar conocimientos a los trabajadores para que su producción sea mayor. Para que el sistema de gestión del aprendizaje tenga éxito, puede ser una buena idea contar con una plataforma que nos ayude a ver la evolución de la capacitación.

Formación en liderazgo: es una formación que se debe dar a las personas que tienen que liderar a un equipo. Es importante enseñar a esos trabajadores que no solo tienen que aprender a liderar, sino que también tienen que motivar y mediar en los posibles conflictos que se puedan dar entre los diferentes trabajadores del equipo. Un buen entrenamiento es necesario para conseguir que esa persona consiga los conocimientos y técnicas necesarias para poder ser un verdadero líder. (Malasaña, S. 2020, 13 julio).

La **capacitación continua de personal** permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad.

En general, los principales beneficios que una organización obtiene de la capacitación son los siguientes:

- Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- Incrementar la rentabilidad.
- Disminuir la rotación de personal.
- Mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal.
- Levantar la moral de los trabajadores.
- Ayudar a resolver problemas concretos en el día a día.

- Disminuir la necesidad de supervisión.
- Prevenir accidentes de trabajo.
- Mejorar la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa.

¿Cómo reconocer si se necesita capacitación?

La necesidad de la capacitación de personal o consultoría empresarial en algún área puede manifestarse principalmente bajo cinco aspectos:

- 1. Datos de reclutamiento y selección de personal.** La rotación de personal, el número de candidatos entrevistados y la antigüedad de los trabajadores pueden ser indicadores de que se requiere una capacitación o coaching empresarial para fomentar la pertenencia y elevar los niveles de calidad en un área determinada.
- 2. Evaluaciones de desempeño.** Si el mal rendimiento es una anomalía entre el personal, tal vez se trate de un colaborador, pero si se manifiesta de manera general entonces se requiere capacitar a todo el equipo, especialmente para que la eficacia aumente de forma homogénea.
- 3. Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores.** En cualquier posición dentro de la compañía hay objetivos por cumplir, los cuales se logran con base en los conocimientos de los colaboradores. Por ello, deben determinarse las diferencias entre los conocimientos y los objetivos propuestos, para saber qué capacidades promover o desarrollar en puestos clave.
- 4. Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos.** Cuando se introducen nuevos procesos, métodos, máquinas o softwares, es indispensable realizar una capacitación específica para los trabajadores y todos los usuarios. Además de evitar contratiempos, contribuirá a la comunicación de la empresa, pues las áreas involucradas sabrán sobre los nuevos procesos o mecanismos que se adoptarán.
- 5. Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.** En ocasiones se realizan tareas bajo un determinado marco legal. Un error común es señalar que no se puede hacer sin comprender las razones del por qué, siendo esta la práctica común. Dado que algunos reglamentos o leyes pueden ser complicadas de entender sin asesoramiento adecuado, representan un área importante a reforzar en las capacitaciones empresariales.

Una capacitación efectiva no sólo solucionará problemáticas presentes, sino que a largo plazo será la mejor práctica, ya que los colaboradores con mayor experiencia podrán incorporar a nuevos candidatos de manera más sencilla y rápida.

No hay que dejar de lado los recursos humanos en las organizaciones, pues son esenciales para su funcionamiento, así como para el logro de los objetivos. Por tal motivo, **trabajar en el desarrollo del capital humano** es vital para que, por medio del personal, se puedan obtener ventajas competitivas adicionales y establecer nuevas estrategias sobre los productos o servicios. (Pérez, M. 2021, 25 febrero).

2.3. Definición y operacionalización de términos básicos

MYPES: La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión competitiva contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las MYPES son manejadas por los hombres y mujeres de la ciudad de San Miguel, quienes prestan servicios y a través de ello les permite crecer como propietario, pero también permite una generación de empleo y quienes más aportan al beneficio y crecimiento de la ciudad de San Miguel y el país en general.

Gestión Competitiva: Es la capacidad de la empresa para conseguir un rendimiento superior al de sus competidores, a través de ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La gestión competitiva del día a día, se logra con la implementación estratégica en las actividades, para brindar un servicio que posicione a la empresa en un lugar privilegiado comercialmente y cumpliendo los objetivos operativos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y incrementando la cartera de clientes.

La innovación: consiste en hacer aflorar y recoger las ideas que surgen en la organización, profundizar en ellas y poner en práctica aquéllas que sean viables. Las ideas no sólo surgen del interior de la propia organización, sino que también pueden originarse en el entorno que la rodea. Además, permite la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. es mejorar lo que existe, aportando

nuevas opciones que suplan las necesidades de los consumidores, o incluso crear nuevos productos con el fin de que tengan éxito en el mercado. Al realizar cambios internos como externos permitirá tener un mejor crecimiento económico, generando empleos, mejorando servicios e implementando nuevos servicios que sean satisfactorios y al alcance de los clientes, y la tener éxito en ello se tendrá un mejor reconocimiento a nivel departamental pero también nacional.

Proceso: es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto

Procedimiento: es un conjunto de acciones que tienen que realizarse todas igualmente, para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias

Protocolo: es una guía detallada que describe la forma en que los empleados deben actuar con el cliente al momento de establecer contacto; contiene la visión y criterios de la empresa con respecto a lo que es un buen servicio a cliente y garantiza una interacción y comunicación eficaces.

La innovación en la tecnología: es una de las características de la tecnología que supone la creación de nuevos dispositivos, en muchos casos, a partir de la modificación de elementos ya existentes. Por tanto, la innovación conlleva a la competitividad y desarrollo de bienes y servicios tecnológicos de alta calidad. Si se puede innovar en el aspecto social, comercial, de organización, también se puede mencionar el hecho de hacerlo en el aspecto tecnológico a través de la utilización de técnicas de fabricación de producto, de maquinaria o herramientas que aporten valor al producto y se obtengan novedosos resultados, y generando o creando páginas de comercialización o sitios web que le permita tener a las MYPES un mayor alcance a nuevos clientes.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs): son importantes tanto en economías desarrolladas, como las que están en desarrollo y cuando se trata de la presente investigación, El Salvador podría ser una prioridad en el uso de esta información, para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. La implementación de la innovación tecnológica es de índole técnico que se introduce a los servicios que se ofrece en las MYPES, a los procesos de comunicación y gestión que se desarrollan dentro de la misma. Con el fin de alcanzar mayor competitividad, permitiendo

así tener un mayor alcance al nivel de uso de las TIC por cliente y al índice de utilización de plataformas virtuales.

Las innovaciones comerciales: se basan en conocimientos de marketing, para usar nuevos métodos de comercialización, conocer los índices de marketing online en sus canales de venta, en su promoción o en la asignación de precios la cual favorecerá para conocer y tener en claro el índice de pagos virtuales y nivel de uso de las TIC por cliente.

Modelos de estrategia: La definición del "modelo de estrategia" existe dentro del propio término. Básicamente, un modelo de estrategia constituye un plan estratégico, o modelo, diseñado para mejorar un proceso. Las organizaciones utilizan modelos de estrategias para mejorar las operaciones y cumplir con sus objetivos. El desarrollo de este modelo requiere de la identificación de los principales objetivos de una organización, la identificación de los componentes clave o pasos del proceso que conducen de un punto de partida para el logro de estos objetivos y la creación de formas de maximizar el proceso de producción óptimo y el logro de las metas.

Gestión competitiva: actividad orientada a mejorar la competitividad y productividad de negocio. Es importante que la gestión competitiva mida también los resultados, para verificar los progresos sobre las variables anteriormente mencionadas. La gestión competitiva supone asumir la organización, administración, y funcionamiento de una empresa. Debe darse el valor que les corresponde a las distintas actividades incluidas dentro de la gestión competitiva, como son la realización de cobros y pagos, el control presupuestario, la gestión financiera, la tesorería, la coordinación del personal, la gestión de los recursos, y la gestión del capital de la empresa. Una mala gestión competitiva puede dar al traste con una gran productividad y excelentes resultados de ventas. Existe la convicción de que una parte importante de los fracasos en los primeros años de emprendimiento, es precisamente el escaso tiempo que se dedica la gestión competitiva.

Sector servicios: Este sector se encarga de brindar soporte especializado en la conducción de sus operaciones a tanto el sector primario como el secundario, sobre todo en asuntos que no involucran directamente la actividad económica específica a la que se dedican.

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada

una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido.

Gestión: es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Plan estratégico: es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

Tecnología: es uno de los cuatro factores de la producción junto con el capital, la tierra y el trabajo. El hombre la utiliza para satisfacer sus necesidades lo que puede implicar, transformar su medio, resolver problemas, aumentar la eficiencia, mejorar la estética, etc. La tecnología bien utilizada puede mejorar la calidad de vida de las personas (como, por ejemplo, el desarrollo de métodos de producción más limpios). No obstante, mal utilizada, puede causar grandes daños a las personas y a la sociedad (por ejemplo, la utilización de tecnología para ataques y crímenes).

Marketing: es el sistema de investigar un mercado, ofrecer valor y satisfacer al cliente con un objetivo de lucro. Esta disciplina, también llamada **mercadotecnia**, se responsabiliza de estudiar **el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores**. Analiza la gestión comercial de las compañías con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas.

Programa de capacitación: Busca el desarrollo de los colaboradores en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

2.4. Preguntas de investigación e hipótesis

2.4.1. Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión competitiva de las MYPES del sector servicio de la ciudad de San Miguel?
2. ¿Pueden las MYPES del sector servicio de la ciudad de San Miguel ser más competitivas a través de un modelo de gestión estratégica con base en innovación?

2.4.2. Hipótesis

Hipótesis General

La implementación de innovación en la gestión competitiva impacta a las MYPES del sector servicio en la ciudad de San Miguel.

Hipótesis específica

1. La ausencia de innovación impacta negativamente en la gestión competitiva de las MYPES del sector servicio en la ciudad de San Miguel.
2. La falta de capacitación estratégica del personal en la innovación afecta la gestión competitiva en las MYPES del sector servicio en la ciudad de San Miguel

3. La ausencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) afectan a la gestión competitiva de las MYPES del sector servicio de la ciudad de San Miguel.

2.4.3. Operacionalización de Hipótesis

DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO QUE FACILITE LA GESTIÓN COMPETITIVA EN LAS MYPES DEL SECTOR SERVICIO EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR.			
VARIABLES			
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Impacto de la gestión competitiva	Es la capacidad de la empresa para conseguir un rendimiento superior al de sus competidores, a través de ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	La gestión competitiva del día a día, se logra con la implementación estratégica en las actividades, para brindar un servicio que posicione a la empresa en un lugar privilegiado comercialmente.	Cumplimiento de objetivos operativos
			Nivel de satisfacción de clientes
			Incremento en la cartera de clientes
			Nivel de participación de ventas en el mercado
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Medidas de innovación implementadas por las TIC.	Tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevos procesos de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información	La implementación de la innovación tecnológica es de índole técnico que se introduce a los servicios que se ofrece en las MYPES, a los procesos de comunicación y gestión que se desarrollan dentro de la misma. Con el fin de alcanzar mayor competitividad	Nivel de uso de las TIC por cliente
			Índice de pagos virtuales
			Índices de marketing online
			Índice de utilización plataformas virtuales

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio y estrategia metodológica

Este trabajo de investigación se realizó bajo el tipo de estudio descriptivo. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales presentándonos una interpretación correcta. A tal efecto, Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), señaló que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En definitiva, nos permitirá medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las MYPES estudiadas con base en la realidad del escenario planteado.

En el presente estudio se describieron los acontecimientos en cuanto a la innovación de las MYPES del sector servicio del Municipio de San Miguel, se analizaron las teorías referente a la innovación en las micros y pequeñas empresas y se ha indagado sobre los sitios Web que existen sobre el tema, para terminar elaborando una propuesta factible para que las MYPES del sector servicio del Municipio de San Miguel adquiera las competencias necesarias en innovación para su aplicación en cada una de las actividades que se realizan dentro de las empresas.

Como se sabe todo estudio requiere previamente de un diagnóstico que permita detectar en forma clara y objetiva a distintos problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas y efectos. De ahí que, en función de los objetivos, el estudio tiene un carácter descriptivo. Se seleccionaron a los sujetos de la investigación a los que se les aplicara el instrumento previamente validado por expertos que nos están asesorando en la materia.

La metodología que se utilizó es el método mixto, según Hernández Sampieri y Mendoza, la investigación mixta representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Metodología de la investigación Quinta edición, 2008, Hernández Sampieri y Mendoza, pág. 546).

3.2. Técnicas e instrumentos

3.2.1. TÉCNICA

En el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos. Son, por tanto, elementos del método científico. Métodos y técnicas no deben ser confundidos porque, aunque ambos conceptos responden a la pregunta cómo hacer para alcanzar un fin o resultado propuesto, el método es el camino general de conocimiento y la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico.

La técnica que se utilizó en esta investigación es la encuesta, se realizará a los propietarios de las MYPES del sector servicio de la ciudad de San Miguel y la entrevista que se realizó fue dirigida a un representante de CONAMYPE.

Se utilizará la entrevista dirigida a CONAMYPE que enfocan sus actividades al apoyo del sector MYPES en la gestión e innovación de las MYPES.

3.2.2. INSTRUMENTO.

3.2.2.1. Cuestionario

Este instrumento consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo” (Sierra, 1994, p. 194), puede tratar sobre: un programa, una forma de entrevista o un instrumento de medición. Aunque el cuestionario usualmente es un procedimiento escrito para recabar datos, es posible aplicarlo verbalmente.

Para Malhotra (1997), todo cuestionario tiene tres objetivos específicos: Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar. Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo, por ello, debe buscar minimizar el tedio y la fatiga. Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala que no se preste a confusión al responder.

3.2.2.2. Entrevista

Según (Morgan y Cogger, 1975): Una **entrevista** es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos"

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA POBLACION Y MUESTRA.

De acuerdo a la evaluación realizada para determinar el universo mediante el cual establecerá la muestra para nuestra investigación, se podrán observar los sectores de la Microempresas y Pequeña empresa de la ciudad de San Miguel a los cuales se les aplicara la muestra son los siguientes:

Microempresas	Pequeña empresa	Total
5389	746	6135

TABAL # 1 MYPES departamento de San Miguel, según segmento de la empresa 2017.

De estos 2 sectores, se determinará el universo de interés según nuestro objetivo en la clasificación de servicio según las MYPES.

Microempresas		
Sectores económicos	% de participación	Número de empresa
Industria	11.76%	634
Comercio	51.56%	2778
Servicio	36.68%	1977
Total	100.00%	5389

TABAL # 2 Microempresas del departamento de San Miguel

Pequeñas empresas		
Sectores económicos	% de participación	Número de empresa
Industria	7.94%	59
Comercio	63.64%	475
Servicio	28.42%	212
Total	100.00%	746

TABAL # 3 Pequeñas empresas del departamento de San Miguel.

3.3.2. MUESTRA

Tipo de muestreo

Muestreo probabilístico se basan en el principio de equi-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño "n" tienen la misma probabilidad de ser elegidas.

Muestreo aleatorio estratificado:

Simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.).

Para Bernal (2010) Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n: tamaño de muestra por estimar.

N: población de estudio.

Z: nivel de confianza o margen de confiabilidad.

P: probabilidad de éxito.

Q = 1- P: probabilidad de rechazo.

E: error de estimación

PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27 %	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1	0.2	0.37	0.50
E ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Para calcular la muestra se utilizarán los siguientes datos:

n: ?

certeza de 95%

Z: 1.96

P: 0.50

Q = 1- 0.50 = 0.50

E: 0.10

De acuerdo a la información de las tablas #2 y #3 determinamos N del sector servicios de la ciudad de San Miguel

Microempresas de servicio = 1,977 MYPES

Pequeñas empresas = 212 MYPES

Total, de MYPES de servicios = 2,189 MYPES

N=2,189 MYPES

A continuación, se determina la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(2,189)}{(0.10)^2(2,189 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} = \frac{2,102.3156}{22.8404} = 92.04 \text{ MYPES}$$

n = 93 MYPES

Se comprobó el resultado de la muestra en línea (ver anexo)

<https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>

Participación por sector y cantidad de muestra			
Sectores económicos	Microempresa	Pequeña	Total
Servicio	1977	212	2189
%	90%	10%	100%
Encuestas	84	9	93

3.4. Etapas de la investigación.

ETAPA I. PRESENTACION Y APROBACION DEL TEMA.

Como etapa inicial el equipo investigador debe identificar una problemática de impacto en la sociedad que sea innovador o controversial. La presente investigación será sobre un tema de la innovación que las empresas están planteando para mantenerse sostenibles en el mercado, cuyo trabajo debe ayudar a las empresas a solventar sus necesidades de innovación que se presentan día con día.

ETAPA II. FASE CONCEPTUAL.

La definición del tema de investigación se realizó mediante la información que se recopiló de diferentes fuentes para descubrir la necesidad que hay dentro de las pequeñas empresas del sector servicio del Municipio de San Miguel en cuanto a la innovación que pretende ayudar a las empresas para que puedan mantenerse sostenibles en un mercado cada vez cambiante y competitivo

ETAPA III. FASE METODOLÓGICA.

En esta fase se realiza las metodologías a utilizar, las técnicas, los instrumentos a procesar para poder recolectar y depurar la información requerida.

ETAPA IV. TRABAJO DE CAMPO.

En esta etapa se llevará a cabo el trabajo de campo o trabajo de recolección de información que será el resultado de los instrumentos que se obtuvieron de pasar la encuesta a los miembros de las empresas.

ETAPA V. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS RECABADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO.

En esta etapa se llevará acabo lo que es la tabulación de la información obtenida de las encuestas realizadas a las pequeñas empresas del municipio de San Miguel del sector servicio.

ETAPA VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En esta etapa se llevará acabo el análisis y la tabulación de los datos con sus respectivas graficas de acuerdo con la información recolectada anteriormente con las empresas a estudiar.

ESTAPA VII. DISEÑO DEL MODELO ESTRATEGICO QUE FACILITE LA GESTION COMPETITIVA EN LAS MYPES DEL SECTOR SERVICIO EN LA CUIDAD DE SAN MIGUEL.

En esta etapa se diseñará la conceptualización del modelo estratégico en función del análisis de los resultados para facilitar la gestión competitiva en las MYPES de la ciudad de San Miguel.

ETAPA VIII. ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES.

En esta etapa una vez recolectada la información y procesada se tomará el criterio de análisis que servirá para dar una conclusión excautiva de acuerdo a los datos preliminares.

3.5. Procedimiento de análisis.

Tabulación de datos

Para la tabulación de datos se desarrollará un formato en Excel según el instrumento del cuestionario de acuerdo con la muestra para la microempresas y pequeña empresa y su análisis posterior según los resultados obtenidos y tabulados.

Metodología de Análisis

Una vez estructuradas los ítems y la tabulación de los resultados del cuestionario, el análisis de la información debe realizarse en diferentes niveles:

- **Análisis procesos**

En dicho análisis se tendrá como propósito revisar cada uno de los componentes del proceso (procedimientos, controles, aplicaciones, datos,) y cómo interactúan entre ellos para alcanzar los objetivos estratégicos.

- **Análisis servicios**

En dicho análisis se tendrá como propósito revisar los ámbitos fundamentales: el análisis externo, el análisis interno y estrategias innovadoras

- **Análisis tecnológico**

En dicho análisis se tendrá como propósito revisar los procedimientos que nos ayudará a reconocer el entorno artificial de la implementación de las tecnologías como estrategias innovadoras.

- **Análisis cualitativo:** la interpretación de los hallazgos de los análisis deberá acompañarse de información cualitativa pertinente, extraída de las respuestas abiertas del cuestionario, y de la comparación de resultados.

- **Análisis gráfico:** Se realizará en las diferentes modalidades según los procesos, servicios y las tecnologías utilizadas partiendo de la globalidad del porcentaje mayor a menor y su la relación de los resultados entre las diferentes modalidades.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y discusión de resultados.

1- ¿Cuenta su empresa con estrategias en el área de procesos?

Objetivo: Identificar si las empresas cuentan con estrategias en el área de procesos.

Tabla 1: Estrategias en el área de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	47%
NO	49	53%
TOTAL	93	100%

ILUSTRACION 1. NUMERO DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON ESTRATEGIAS EN AREA DE PROCESOS.



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: podemos analizar que del 100% de los encuestados, el 53% menciona que la empresa no cuenta con estrategias en el área de procesos, mientras que el 47% de los encuestados manifiesta que si poseen estrategias en sus áreas de procesos.

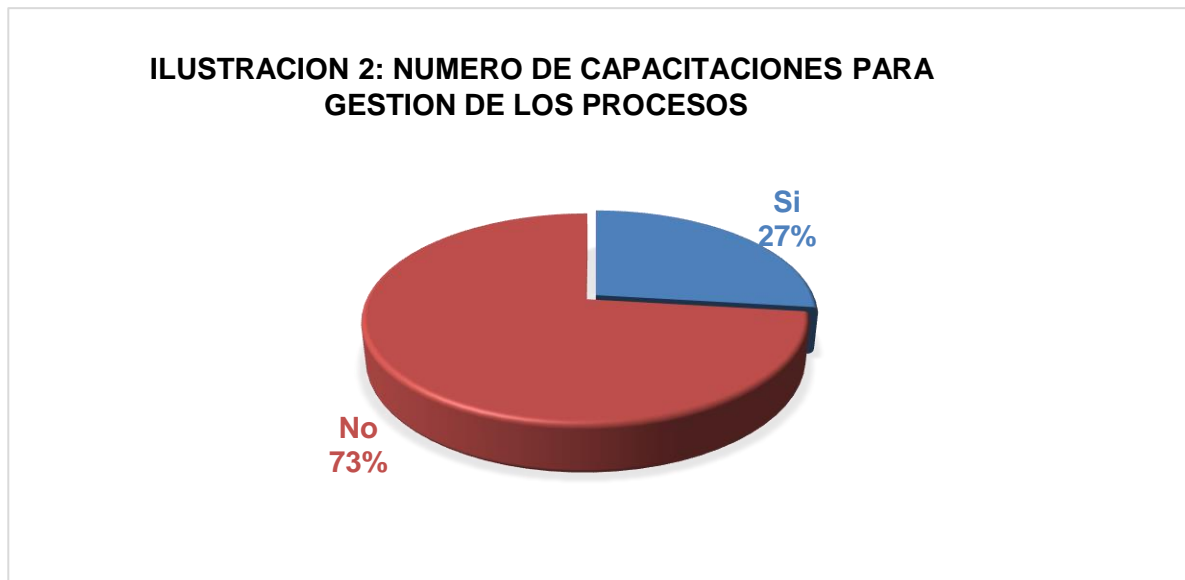
Interpretación: De acuerdo con lo analizado, se puede determinar que son más las empresas que no poseen sus estrategias en el área de procesos para realizar cada una de sus actividades, esto nos da la pauta para saber que estas empresas tienen una gran desventaja al momento de realizar sus procesos.

2- ¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación de innovación para la gestión de los procesos?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con un plan de capacitación de innovación para la gestión de los procesos.

Tabla 2: Plan de capacitación de innovación para la gestión de los procesos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	27%
NO	68	73%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Del total de los encuestados, el 27% de ellos manifiestan que, si cuentan con un plan de capacitación sobre la innovación para la gestión de los procesos, mientras que el 73% dice que no poseen ningún plan sobre capacitación de la innovación para la gestión de los procesos.

Interpretación: De lo anterior se puede deducir que la mayoría de las empresas no cuentan con un plan de capacitación de innovación para la gestión de los procesos, ya que esto es necesario que las empresas se mantengan en constante capacitación y estar alerta ante cualquier situación con la innovación.

3- ¿Mencione que tipos de estrategias a implementado en el área de procesos

Objetivo: Identificar qué tipos de estrategias han implementado las empresas en el área de procesos.



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Tabla 3: Estrategias en el área de procesos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumentar calidad	2	2%
Extender horarios	3	3%
Incentivos por meta	8	9%
Innovación	2	2%
Remodelación	3	3%
Promoción	5	5%
Buena atención al cliente	4	4%
Inventario ordenado	2	2%
Asignación de puesto de trabajo	3	3%
Mantener inventario	3	3%

Capacitar en los procesos	4	4%
Ventas por internet	7	8%
Publicidad	8	8%
Ventas fuera del local	3	3%
Horarios establecidos	4	4%
No realizan estrategias	32	34%
TOTAL	93	100%

Análisis: Del 100% de los encuestados, sobre las empresas que han implementado estrategias en el área de procesos algunos han implementado estrategias de, aumento de calidad, innovación, extender sus horarios, realizar promociones, capacitar el área de procesos, realizar ventas fuera del local, y otras estrategias que podemos visualizar en la gráfica. mientras que un buen porcentaje de encuestados para ser exactos el 34% representa a aquellos que no realizan ningún tipo de estrategia.

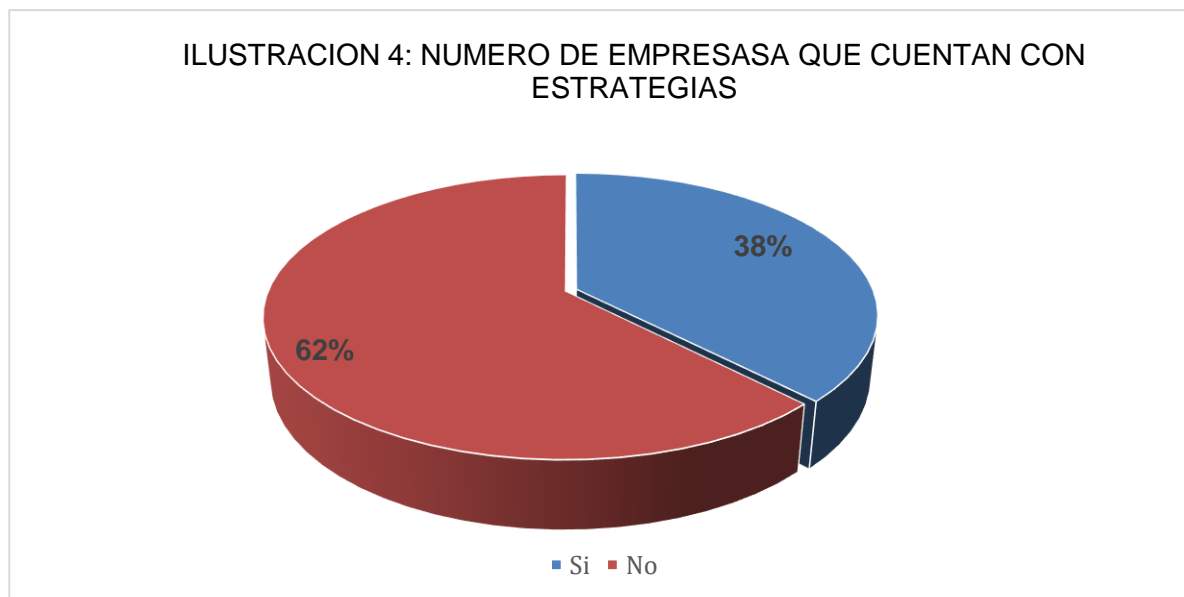
Interpretación: podemos determinar que existe un buen número de empresas que no están realizando estrategias que les ayude a realizar bien cada uno de sus procesos.

4- ¿Cuenta su empresa con una estrategia que premia el compromiso y la implicación de los colaboradores?

Objetivo: Determinar si las empresas cuentan con estrategias que premia el compromiso y la implicación de los colaboradores.

Tabla 4: Empresas que cuentan con estrategias que premian a los colaboradores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	38%
NO	58	62%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Analizando los datos obtenidos del 100% de los encuestados el 62% dice que no hay ningún incentivo que premie el compromiso de los trabajadores, mientras que el 38% manifiesta que existen incentivos para los colaboradores de las empresas.

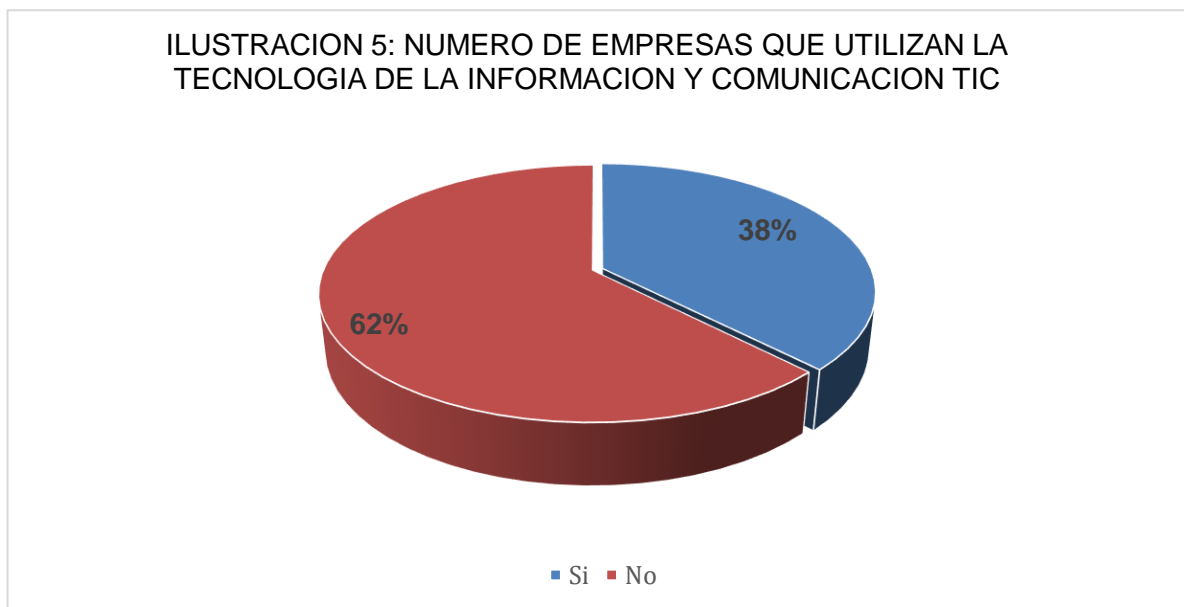
Interpretación: Podemos interpretar que la mayoría de las empresas encuestadas sobre si existe algún incentivo para los trabajadores, el dato arroja un mayor porcentaje que no existe una estrategia de incentivos para ellos.

5- ¿Utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en su empresa?

Objetivo: Identificar si las empresas utilizan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en su empresa.

Tabla 5: Empresas que utilizan la tecnología de la información TIC

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	38%
NO	58	62%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos de la gráfica podemos analizar que del 100% de los encuestados el 38% dice que, si utiliza las tecnologías de la información en su empresa, mientras que un 62% de los encuestados manifiesta que no están utilizando las tecnologías de la información TIC en la empresa.

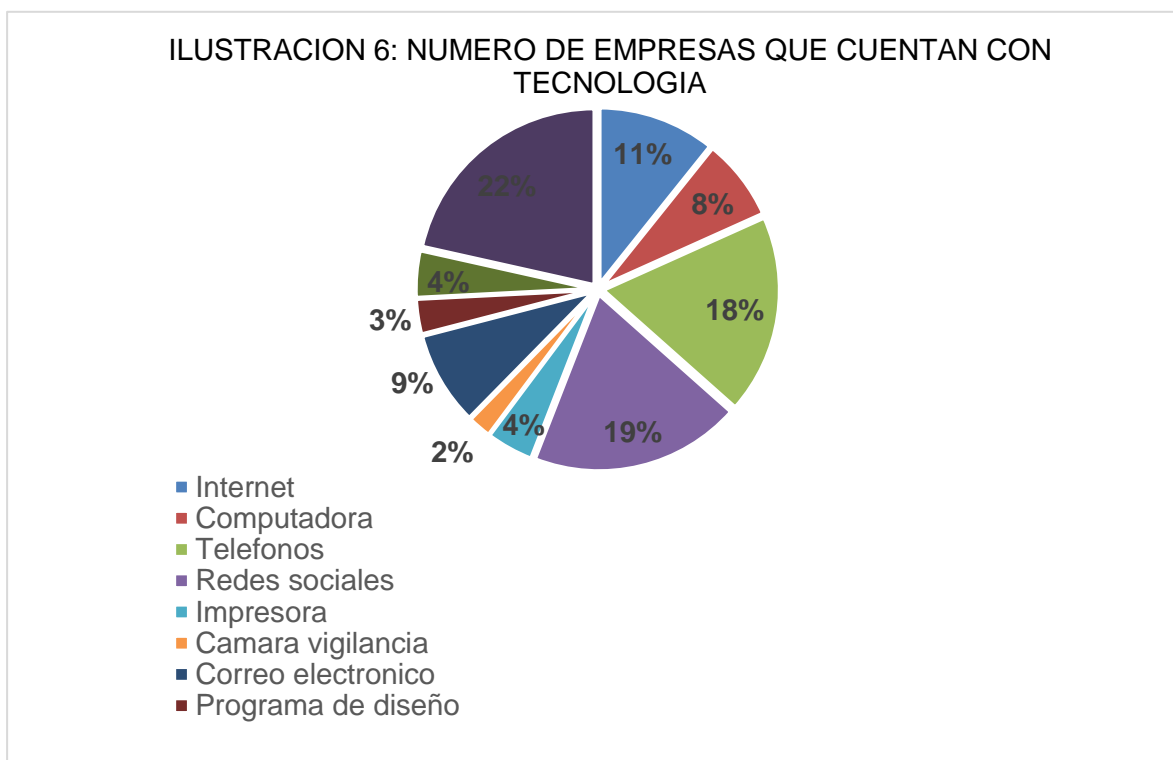
Interpretación: mediante el análisis antes realizado podemos interpretar que las empresas son más las que no están utilizando las tecnologías de la comunicación Y información (TIC), es necesario que estas empresas adopten estas tecnologías para que ellas puedan impactar el desempeño de ellas mismas y así mejorar día con día cada uno de sus procesos.

6- Mencione con qué tipo de tecnología cuenta la empresa

Objetivo: Conocer con qué tipo de tecnología cuenta la empresa.

Tabla 6: Tipo de tecnología que cuenta la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	10	11%
Computadora	7	8%
Teléfonos	17	18%
Redes sociales	18	19%
Impresora	4	4%
Cámara vigilancia	2	2%
Correo electrónico	8	9%
Programa de diseño	3	3%
Venta de servicio por redes sociales	4	4%
No cuenta con tecnología	20	22%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Del 100% de los encuestados el sobre los tipos de tecnología con que cuenta la empresa algunos mencionaron que cuentan con: cámara de vigilancia, correo electrónico, programas de diseño, internet, computadoras, entre otras más que aparecen en la gráfica. Mientras que el 22% de las empresas encuestadas manifestó que no cuentan con ninguna tecnología.

Interpretación: podemos deducir que hay un porcentaje alto de las empresas que no cuentan con algún tipo de tecnología, esto da indicios de un bajo nivel de desempeño por parte de esas empresas lo cual no tienen una tecnología que les facilite la vida cotidiana laboral.

7- ¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación para la implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)?

Objetivo: Identificar si las empresas cuentan con un plan de capacitación para la implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Tabla 7: empresas que cuentan con un plan de capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	20%
NO	74	80%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Analizando los datos obtenidos del 100% de los encuestados, el 20% de las empresas dicen que cuentan con un plan de capacitación para la implementación de las tecnologías de la información y comunicación. Mientras que un 80% de estas empresas encuestadas no poseen ningún plan de capacitación sobre estas tecnologías que les permite crear mejores desempeños laborarles dentro de cualquier organización.

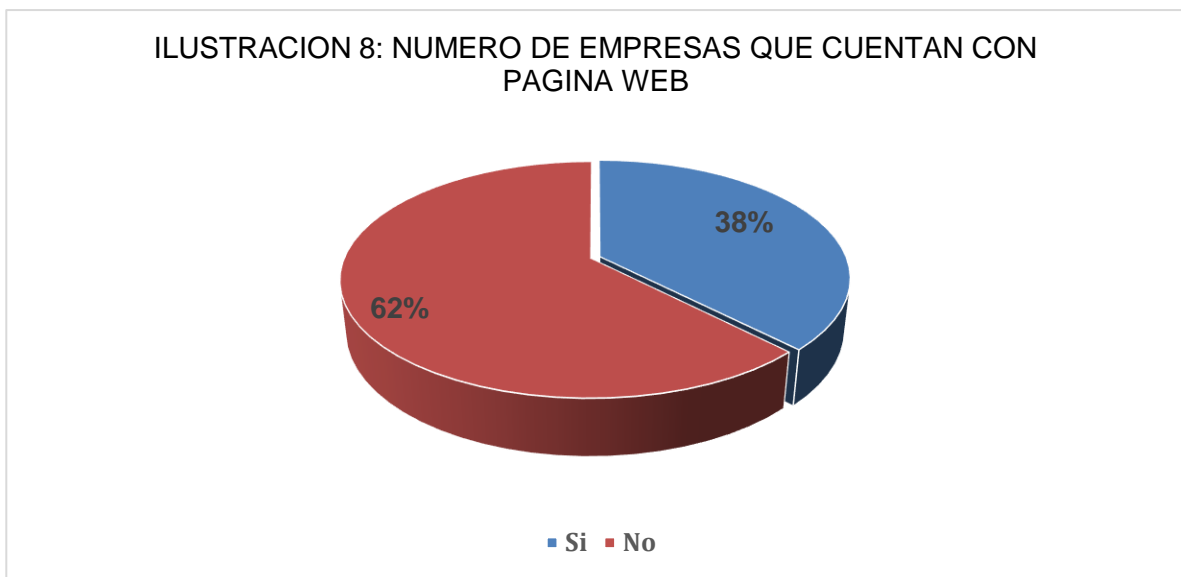
Interpretación: Mediante el análisis obtenido nos damos cuenta de que hay un mayor número de empresas que no se están interesando por tener mayores desempeños en sus procesos y estar a la vanguardia ante cualquier situación.

8- ¿Cuenta la empresa con una página web?

Objetivo: identificar si las empresas cuentan con una página web.

Tabla 8: Empresas que cuentan con una página web

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	38%
NO	58	62%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Mediante los datos obtenidos podemos analizar que del 100% de los encuestados, el 38% dijo que en su empresa mantenían lo que es una página web para mantener comunicado a sus clientes, mientras que el 62% manifiesta que no tiene una página web.

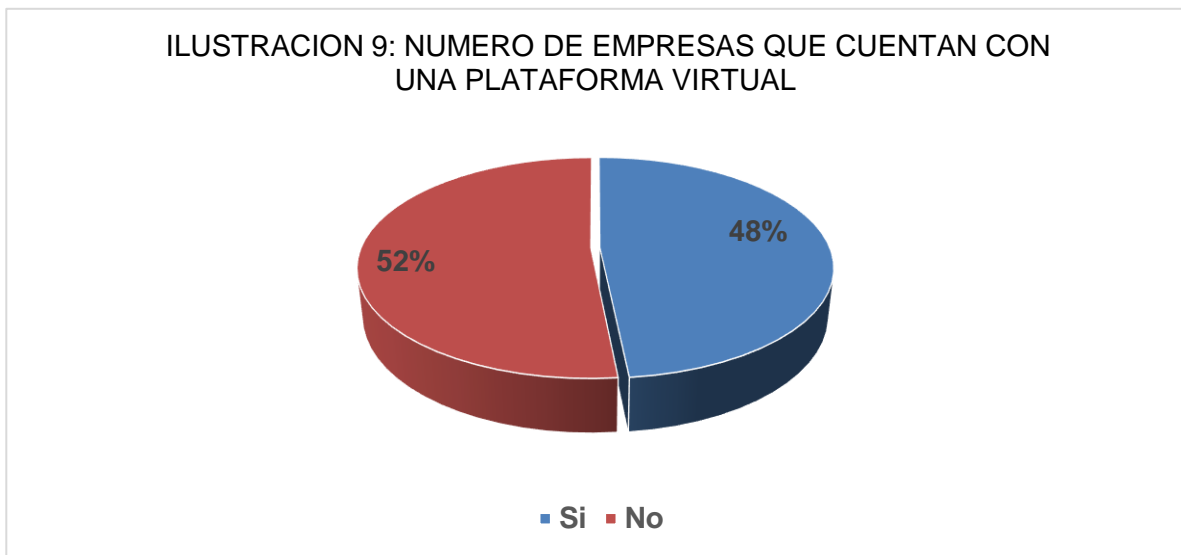
Interpretación: Una vez realizado el análisis podemos decir que la mayoría de las empresas no cuenta con una página web, esto nos da una pauta para pensar que las empresas se están quedando cada vez más sin ganas de innovar, ya que el mercado es cada vez más competitivo y cambiante.

9- ¿Cuenta la empresa con una plataforma virtual para interactuar con sus potenciales clientes en las operaciones?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con una plataforma virtual para interactuar con sus potenciales clientes en las operaciones.

Tabla 9: La empresa cuenta con una plataforma virtual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	48%
NO	48	52%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Podemos decir que del 100% de los encuestados el 48% de ellos mantienen lo que es una plataforma virtual para poder interactuar con sus potenciales clientes, mientras que el 52% no tiene el uso de una plataforma virtual que les permita tener un acercamiento con posibles clientes por medio de dichas plataformas.

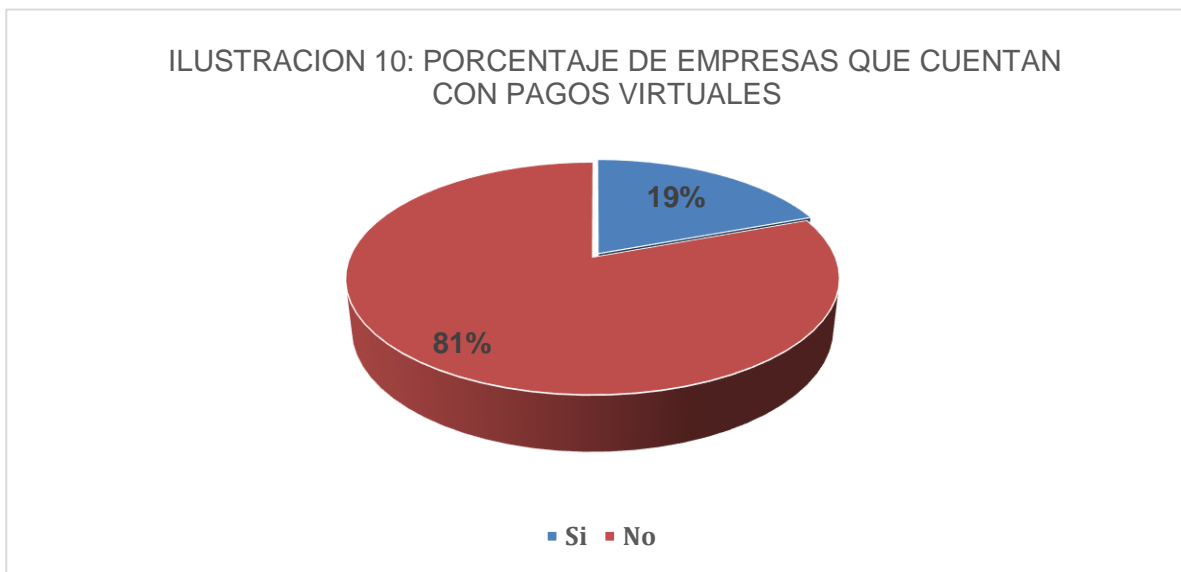
Interpretación: De acuerdo a la información analizada nos damos cuenta de que la mayoría de las empresas encuestadas no todas utilizan la estrategia de plataformas virtuales que les permita el acercamiento con clientes posibles. Y es que es un mayor porcentaje de empresas que no cuentan con estrategias sobre estas plataformas.

10- ¿Posee formas de pagos virtuales?

Objetivo: Conocer que formas de pagos virtuales tienen las empresas.

Tabla 10: con que tipos de pagos virtuales cuenta la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	19%
NO	75	81%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 19% dice que mantienen en sus empresas formas de pagos virtuales, generando una mayor comodidad a sus clientes, y una mayor seguridad en sus transacciones, mientras que la mayoría con un 81% manifiesta que no poseen ningún tipo de formas virtuales en sus empresas.

Interpretación: Podemos decir que son más las empresas que no brindan un mayor servicio a sus clientes a través de sus pagos virtuales la mayoría de las empresas se están quedando sin la motivación de innovar en sus procesos y esto les genera una desventaja con respecto a las otras que si están innovando en sus operaciones.

11- ¿Cuenta la empresa con redes sociales?

Objetivo: Identificar si las empresas cuentan con redes sociales.

Tabla 11: Empresas que cuentan con redes sociales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	66%
NO	32	34%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos podemos analizar que del 100% de las empresas encuestadas el 66% utiliza las redes sociales para brindarle una mayor información de sus servicios a sus clientes, mientras que el 34% no posee redes sociales.

Interpretación: Mediante el análisis realizado podemos interpretar que aún hay empresas que no tienen redes sociales para poder darle la mayor información de los servicios que ofrecen a sus clientes y posibles clientes, y es necesario que implementen el arte de innovar con estas redes.

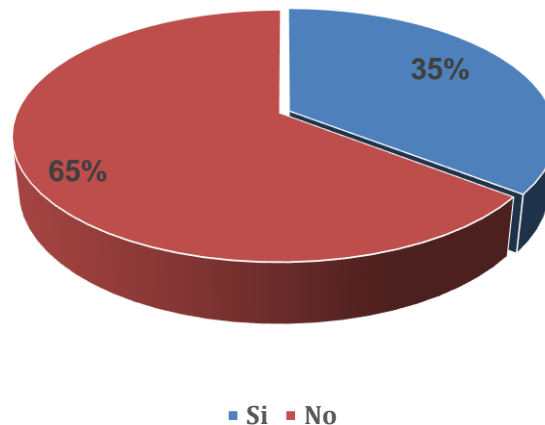
12- ¿Utiliza las redes sociales su empresa para realizar transacciones comerciales?

Objetivo: Determinar si las empresas utilizan redes sociales para realizar transacciones comerciales.

Tabla 12: Empresas que utilizan redes sociales para realizar transacciones comerciales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	35%
NO	60	65%
TOTAL	93	100%

ILUSTRACION 12: NUMERO DE EMPRESAS QUE UTILIZAN REDES SOCIALES PARA REALIZAR TRANSACCIONES COMERCIALES.



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Mediante los datos obtenidos de las encuestas realizadas del 100% de las empresas el 35% manifiesta que utilizan las redes sociales para realizar transacciones comerciales, mientras que un 65% de las encuestadas dice que en su empresa no se utilizan las redes sociales en su empresa para realizar transacciones comerciales.

Interpretación: De acuerdo con el análisis obtenido podemos interpretar que la mayor parte de las empresas no aprovechan la riqueza de la tecnología y así poder sacar provecho a todas las posibilidades que ofrece el comercio, ya que hay un porcentaje del 65% que no utiliza redes.

13- ¿Involucra la demanda como medio para realizar sus actividades operativas en su empresa?

Objetivo: Verificar si las empresas involucran la demanda como medio para realizar sus actividades operativas en la empresa.

Tabla 13: Empresas que involucran la demanda como medio para realizar sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	47%
NO	49	53%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Mediante los datos obtenidos de las encuestas realizadas podemos analizar que del 100% de los encuestados el 47% de ellos manifiesta que involucran la demanda como medio para realizar sus actividades de operación, mientras que un 53% no utiliza la demanda para realizar sus actividades.

Interpretación: Se deduce que las empresas no están utilizando su demanda para poder realizar sus actividades operativas en sus empresas.

14- ¿Utiliza el marketing online de sus productos o servicios mediante los canales digitales?

Objetivo: Identificar si las empresas utilizan el marketing online de sus productos o servicios mediante los canales digitales.

Tabla 14: empresas que utilizan el marketing online de sus productos o servicios mediante canales digitales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	45%
NO	51	55%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas realizadas el 55% dicen no utilizar el Marketing online de sus productos o servicios mediante los canales digitales, mientras que un 45% manifiesta utilizar el Marketing online, algunos están utilizando las redes sociales, los sitios web, la mensajería instantánea (WhatsApp), entre otros.

Interpretación: Con lo mencionado en el análisis podemos interpretar que son más las empresas que no están utilizando el Marketing online de sus productos o servicios mediante los canales digitales.

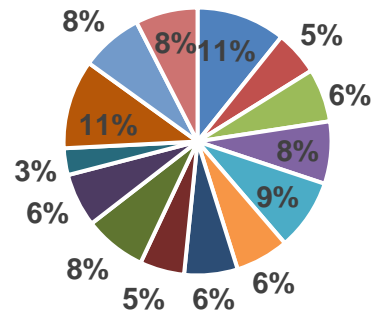
15- ¿Cuáles son sus tres principales competidores?

Objetivo: Determinar quiénes son los principales competidores de las empresas.

Tabla 15: Quienes son los principales competidores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vendedores ambulantes	10	11%
Imprenta	5	5%
Librería	6	6%
Ciber	7	8%
Agencia de publicidad	8	9%
Pupusería	6	6%
Negocio de comida rápida	6	6%
Comerciales	5	5%
Empresas de construcción	7	8%
Laboratorios	6	6%
El Baratillo	3	3%
Tiendas aledañas	10	11%
Restaurantes	7	8%
No hay competencia en la zona	7	8%
TOTAL	93	100%

ILUSTRACION 15: PRINCIPALES COMPETIDORES



- Vendedores ambulantes
- Librerías
- Agencias de publicidad
- Negocios de comida rápida
- Empresas de construcción
- El Baratillo
- Restaurantes
- Imprentas
- Ciber
- Pupuserías
- Comerciales
- Laboratorios
- Tiendas aledañas
- No hay competencia en la zona

Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Mediante la encuesta realizada sobre los principales competidores que tiene las empresas, podemos analizar que la mayoría tiene competidores en la zona ya que de una u otra manera siempre habrá competencia en un mercado cada vez más competitivo.

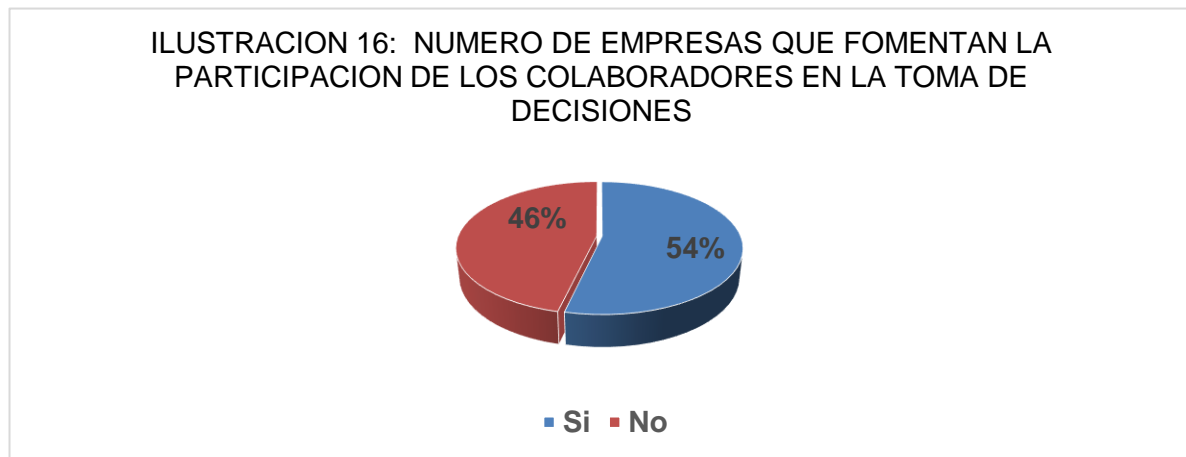
Interpretación: Hay un 8% de las empresas que no tienen competencia en su zona esto les da una ventaja con respecto a las demás empresas que si tienen competencia en la zona.

16- Fomenta la empresa la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de sus actividades para su mejora.

Objetivo: Conocer si las empresas fomentan la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de sus actividades para su mejora.

Tabla 16: Las empresas fomentan participación con los colaboradores en la toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	54%
NO	43	46%
TOTAL	93	100%



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Podemos analizar que del 100% de los encuestados, el 46% no fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las actividades que realiza la empresa, mientras que el 54% si toma en cuenta la opinión de sus colaboradores esto ayuda a que los trabajadores se sientan parte importante de las empresas y por ende genera una mayor motivación en sus puestos.

Interpretación: De acuerdo con el análisis obtenido nos damos cuenta de que la mayoría de las empresas tienen la participación de sus colaboradores en las decisiones que se tomen en la empresa, esto es muy importante tanto para las empresas como para sus colaboradores, que se haga valer su opinión y así tomar mejores decisiones dentro del ámbito laboral.

ENTREVISTA A CONAMYPE

Como equipo investigador nos avocamos a las oficinas de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) San Miguel, con el objetivo de obtener una entrevista, y así investigar de qué manera apoyan la gestión competitiva de las MYPES del sector servicio en la ciudad de San Miguel, en donde nos atendió el jefe del centro regional Roberto Carlos Torres, obteniendo los siguientes aportes.

Nos comentaron que CONAMYPE se plantea como entidad para las empresas para fortalecer y desarrollar las micro y pequeñas empresas en el país, dado una gama de servicios en gestión empresarial con el fin de fortalecer cada una de las necesidades y requerimiento de las MYPES, es así que se parte de los procesos que se están desarrollando enfocados a la productividad y calidad a fin de poder establecer herramientas que permitan a ellos ir mejorando e innovando y que faciliten los procesos internos para proyectar productos o servicios a ser más atractivos al mercado.

Por otra parte en la innovación tecnológica la unidad de comercialización ha establecido el tema de sensibilización y procesos de formación en diversos webinar en la formación virtual para las MYPES y la utilización de plataforma de Ecommerce y el acompañamiento que se brinda a través de cada uno de los técnicos para lograr fortalecer las micro y pequeñas empresas que utilicen estas herramientas y los mismos marketplaces que existen para que logren promover y comercializar sus productos y aprovechar el tema de logística llevando hasta la puerta de la casa los servicios o productos.

En la plataforma Ecommerce uno de los componentes principales, es que permite tener una pasarela de pago, es decir que la persona en la plataforma establece el tema de compra y permite la distribución del producto para llevarse hasta la puerta de casa son temas que se desarrollan con las MYPES, donde deben tener una plataforma base que permita a las empresas poder desarrollar este tipo de tramites de comercialización es decir Ecommerce es la que permite el proceso de formación en la creación de la página web y el uso como la pasarela de pago, catálogo de producto para que el cliente pueda visualizar e interactuar hasta realizar la compra de esta manera se apoya y dinamiza la gestión de las MYPES en sus actividades. CONAMYPE.

Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué papel juega la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en las micro y pequeña empresa?
CONAMYPE se plantea como entidad para las empresas para fortalecer y desarrollar las micro y pequeñas empresas en el país, dado una gama de servicios en gestión empresarial con el fin de fortalecer cada una de las necesidades y requerimiento de las MYPES.
2. ¿Cuál es el punto de partida de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa para apoyar las micro y pequeña empresa en forma estratégica?
Se parte de los procesos que se están desarrollando enfocados a la productividad y calidad a fin de poder establecer herramientas que permitan a ellos ir mejorando e innovando y que faciliten los procesos internos para proyectar productos o servicios a ser más atractivos al mercado.
3. ¿Como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa aporta apoyo técnico en las micro y pequeña empresa para fortalecer la gestión competitiva?
A través de la innovación tecnológica, la unidad de comercialización ha establecido el tema de sensibilización y procesos de formación en diversos webinar en la formación virtual para las MYPES
4. ¿A través de que herramientas la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa busca fomentar la innovación?
A través de la utilización de plataforma de Ecommerce y el acompañamiento que se brinda a través de cada uno de los técnicos para lograr fortalecer las micro y pequeñas empresas que utilicen estas herramientas y los mismos marketplaces que existen para que logren promover y comercializar sus productos y aprovechar el tema de logística llevando hasta la puerta de la casa los servicios o productos.
5. ¿Cuál es el beneficio de las micro y pequeña empresa en capacitarse a través de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa?

Es que permite tener una pasarela de pago, es decir que la persona en la plataforma establece el tema de compra y permite la distribución del producto para llevárselo hasta la puerta de casa son temas que se desarrollan con las MYPES, donde deben tener una plataforma base que permita a las empresas poder desarrollar este tipo de tramites de comercialización es decir Ecommerce es la que permite el proceso de formación en la creación de la página web y el uso como la pasarela de pago, catálogo de producto para que el cliente pueda visualizar e interactuar hasta realizar la compra, de esta manera se apoya y dinamiza la gestión de las MYPES en sus actividades. CONAMYPE.

De la presente entrevista, constatamos el compromiso y el papel de CONAMYPE hacia las MYPES en el servicio especializado como la formación virtual para fortalecer las actividades comerciales que permitan el posicionamiento y el crecimiento de las mismas, a través, del trabajo técnico en el uso de las TIC y plataformas que faciliten las actividades comerciales de las mismas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA

5.1. Conclusiones

El objetivo de esta tesis era diseñar un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva a través de la innovación en las MYPES del sector servicio de la ciudad de San Miguel. Para poder llegar a diseñar este modelo, fue necesario realizar una serie de investigaciones donde nos permitió tener conocimiento de cómo llevar a cabo un modelo de estrategia, donde en primera instancia como equipo realizamos una investigación de cómo están actualmente las MYPES en su entorno interno y externo, para lo cual observamos que muchas MYPES del sector servicios son las que más están manteniendo la economía de nuestro país, pero que a la vez se están quedando estancadas en los procesos que ellos realizan en los servicios que ofrecen.

Dentro de esta investigación se observó que muchas de estas MYPES están realizando procesos de sus servicios de la misma manera desde sus inicios en el mercado, y que no han ido cambiando con forme a las necesidades de los clientes, es por eso que nos planteamos la necesidad de diseñar un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador, para lo cual realizamos un cuestionario de dieciséis preguntas la cual nos permitió tener un poco más claro de como hoy en día se encuentran las MYPES realizando sus procesos en el área de servicios.

Donde se obtuvieron resultados que del 100% de los encuestados, el 53% menciona que la empresa no cuenta con estrategias en el área de procesos, mientras que el 47% de los encuestados manifiesta que, si poseen estrategias en sus áreas de procesos, con este resultado podemos observar que tenemos un trabajo amplio de la elaboración de estrategias para las MYPES en el sector servicios y esto permitirá tener un mejor realce como empresa en su organización pero a su misma vez un valor agregado a lo que ofrece sus cliente y lo que quiere ofrecer a sus cliente fijos y potenciales.

Al mismo tiempo se pudo verificar que hace falta capacitar a los colaboradores de las MYPES ya que el 27% de ellos manifiestan que, si cuentan con un plan de capacitación sobre la innovación para la gestión de los procesos y las TIC, mientras que el 73% dice que no poseen ningún plan sobre capacitación. Estos resultados nos

alertan de que por muy pequeña o grande que sea una empresa, es necesario que se capacite al personal que se tiene, ya que esto genera una mayor oportunidad de dar conocimiento, pero al mismo tiempo permitir que los colaboradores compartan sus ideas en la mejora continua al brindar los servicios que la MYPE ofrece ya que realmente los colaboradores son los que más contacto tienen con los clientes y conocen sus necesidades y la manera en poder satisfacer sus necesidades y darle satisfacción en los servicios que se le brindan.

Datos obtenidos en la encuesta podemos analizar que del 100% de los encuestados el 38% dice que, si utiliza las tecnologías de la información en su empresa, mientras que un 62% de los encuestados manifiesta que no están utilizando las tecnologías de la información TIC en la empresa. Cabe mencionar que hoy en día el avance de la tecnología va a paso de gigante, y es necesario que las MYPES cuenten con los equipos necesarios dentro de sus empresas pero al mismo tiempo innovar en la obtención de estas y tener contacto con los clientes a través de las redes social para tener un mayor alcance en la ciudad de San Miguel pero al mismo tiempo darse a conocer a los lugares aledaños a la ciudad de San Miguel brindar sus servicios, y esto le resultaría más fácil poder darse a conocer en las redes sociales para cliente y nuevos clientes conozca que lo que ellos ofrece.

Al revisar todos estos datos, es necesario el diseño de un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador, ya que esto permitirá a las MYPES dar un giro competitivo e innovador al nivel interno y externo, lo cual les permitirá crecer, avanzar, ser eficientes-eficaces en los servicios que ofrecen como MYPES, satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer un ambiente innovar, profesional y capacitado.

Y se logró la conceptualización de un modelo que permite solventar la problemática a las MYPES a través de los elementos que hemos mostrado en nuestro modelo, definiendo las ideas principales que fueron utilizadas para la estructuración de nuestro propósito y a su vez sirvieron para orientar el alineamiento del diseño.

Según los datos obtenidos de las encuestas la mayoría de las MYPES no tienen sus procesos operativos bien definidos, carecen de estrategias para poder solventar las problemáticas que se presentan, la mayoría de estas empresas no cuentan con tecnologías que les permite tener una ventaja competitiva en sus procesos, es por lo tanto que se ha

realizado una lluvia de ideas para poder elaborar el modelo que les permita a las empresas mantenerse competitivas en el mercado.

5.2. RECOMENDACIONES

Como equipo investigador recomendamos a las MYPES del sector servicios, utilizar el modelo la cual se expresa a continuación, ya que esto los llevara a beneficio de una gestión competitiva.

Se sugiere asignación de la persona responsable de la ejecución del modelo que se propone.

Se recomienda a las MYPES que mejore sus procesos operativos para que pueda seguir ofreciendo a sus clientes el servicio que ellos esperan y obtener la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Realizar investigaciones sobre las prioridades y usos que tienen los servicios que comercializan para que cuenten con todo el conocimiento necesario acerca de ellos y obtengan una ventaja competitiva sólida.

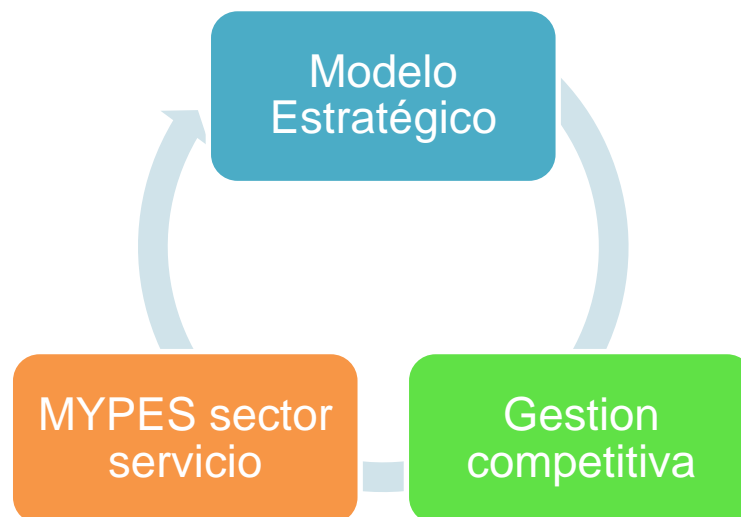
Se recomienda por último que aproveche las condiciones que favorecen actualmente para implementar estrategias de marketing utilizando las TIC y redes sociales tales como mejor promoción y adecuación a los servicios que ofrece y esto llevara a las MYPES a una mejor gestión competitiva.

5.3. Recomendaciones-propuesta

Analogía conceptual de la propuesta de diseño.

Con el análisis de los resultados obtenidos, se identificó las deficiencias administrativas y operativas en los procesos de gestión en el servicio prestado por las MYPES en la ciudad de San Miguel, se procede a determinar los requerimientos necesarios para conceptualizar el diseño del modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador.

Figura No.1. Esquema global elementos involucrado en la conceptualización del modelo estratégico que facilite la gestión competitiva.



ELEMENTO 1: MISIÓN

ELEMENTO 2: VISIÓN

ELEMENTO 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ELEMENTO 4: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN

ELEMENTO 6: PLAN ESTRATÉGICO

ELEMENTO 7: PLAN DE GESTIÓN COMPETITIVA

Lo que se pretende con los elementos propuestos es lograr una gestión competitiva de calidad en función de:

SERVICIO

- ✓ Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- ✓ Lograr mantener clientes y lograr aceptación de los servicios.
- ✓ Mejorar la imagen de las MYPES y aumentar su cobertura de mercado.

ECONÓMICOS

- ✓ Disminuir los costos por pedidos mínimos de productos para ofrecer sus servicios.
- ✓ Aumentar la satisfacción de los servicios más eficientes.
- ✓ Aumentar la competitividad del servicio prestado (retroalimentación post venta).

TÉCNICOS

- ✓ Optimizar los procesos operativos de las MYPES.
- ✓ Aumentar la utilización de las redes sociales y mejora continua en el contenido de los servicios.
- ✓ Desarrollo y uso eficiente de los recursos.

HUMANOS

- ✓ Aumentar y canalizar las capacitaciones en innovación.
- ✓ Potenciar la iniciativa y la responsabilidad al cambio.
- ✓ Lograr la participación e implicación de todos los integrantes de la empresa.

Descripción General del Diseño

La propuesta de diseño va encaminada a la resolución de las dificultades identificadas en la investigación, sistematizando todos los elementos involucrados que causan dichas dificultades logrando generar una idea de solución que permita satisfacer los criterios de pertinencia, aplicabilidad, factibilidad, integralidad, flexibilidad, costos, indicadores y retroalimentación de un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicio que permita anteponerse a las dificultades actuales para alcanzar el posicionamiento de los servicios en el mercado.

El diseño del modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicio pretende involucrar y relacionar los procesos tecnologías de la información y comunicación (TIC) e innovación en su implementación logrando así un servicio eficiente con ventajas de mejora en el flujo de información, comunicación, procesos, controles y evaluaciones.

La finalidad de la propuesta de diseño del modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicio es mejorar los procesos interno de las MYPES en áreas de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la utilización de redes sociales, logrando operativizar el servicio eficientemente para los clientes externos para el posicionamiento y participación del mercado.

A continuación, se presenta el esquema de la propuesta de diseño del Modelo Estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicio el cual vincula las estrategias en los procesos de innovación con las fases del ciclo administrativo, mostrando en forma global el funcionamiento y relación de los elementos involucrados, logrando:

- ✚ **PLANIFICAR:** Dentro de las estrategias en los procesos de innovación permitirá facilitar el uso eficiente de los canales digitales para alcanzar una mayor participación del mercado en los servicios prestados, alcanzando metas en las ventas desencadenando mayor efectividad en los procesos en las diferentes actividades operativas.
- ✚ **ORGANIZAR:** En las estrategias, en los procesos de innovación, permitirá definir y estructurar la misión, visión y objetivos de las MYPES de tal manera que se facilite el reconocimiento de los cambios para alcanzar el posicionamiento en el mercado con mayor eficiencia en los servicios.
- ✚ **DIRIGIR:** Dentro de las estrategias en los procesos de innovación permitirá influir y motivar a los integrantes de las MYPES, logrando que el personal se capacite y desempeñe en nuevos ámbitos tecnológicos para realizar operaciones comerciales de sus servicios con mayor eficiencia con el fin generar satisfacción personal y profesional.
- ✚ **CONTROLAR:** Dentro de las estrategias en los procesos de innovación permitirá que los procesos de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se

ajusten a las actividades reales o planificadas de las MYPES, generando una gestión competitiva con mayor productividad y eficiencia en los servicios.

DISEÑO DETALLADO

DEFINICIÓN DE MODELO ESTRATÉGICO QUE FACILITE LA GESTIÓN COMPETITIVA EN LAS MYPES DEL SECTOR SERVICIOS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR.

Se define el modelo de gestión propuesto para la administración de las MYPES de la siguiente manera:

Forma estándar para administrar, controlar, planear y dirigir las actividades operativas de las MYPES en línea con la estrategia que facilite la gestión competitiva organizacional para el logro eficaz y eficiente del posicionamiento de los servicios, mediante la concreción de las tres fases: Organización y lineamientos organizacionales, Motivación y capacitación del personal, y por último, Indicadores de gestión, basados en la observación sistémica de liderazgo, estrategia, recursos, los procesos y los usuarios del sistema.

El modelo propuesto se basa en el funcionamiento MYPES siguiendo los cinco pilares básicos de la gestión expuestos en el diseño conceptual de la solución y tomando como punto de partida los resultados encontrados en la investigación.

ELEMENTO 1: Misión

ELEMENTO 2: Visión

ELEMENTO 3: Objetivos estratégicos

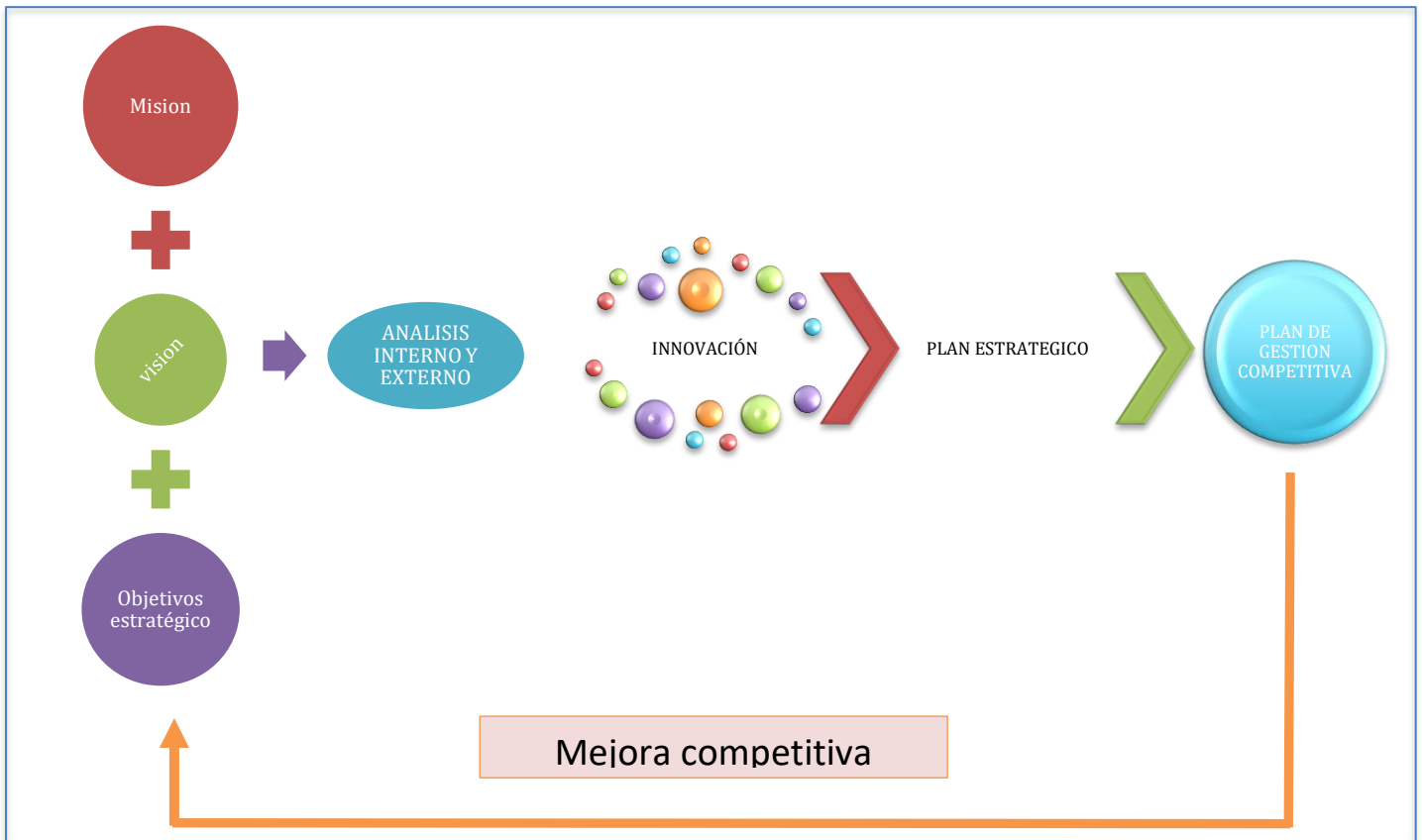
ELEMENTO 4: Análisis interno y externo

ELEMENTO 5: Innovación

ELEMENTO 6: Plan estratégico

ELEMENTO 7: Plan de gestión Competitiva

Esquema de propuesta de diseño detallado para el modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador, dividido en la siguiente figura 2.



Mejora Competitiva.

La mejora competitiva del sistema de las MYPES debe ser el objetivo permanente. Para ello se utiliza un ciclo PDCA (planear, hacer, comprobar, ajustar) como estrategia competitiva, el cual se basa en el principio de mejora continua en la gestión competitiva. Las áreas de mejora identificadas mediante el seguimiento de indicadores estratégicos en la fase tres de este modelo deben ser retroalimentadas mediante el ciclo de mejora y tomadas como base para los planes de mejora de las MYPES.

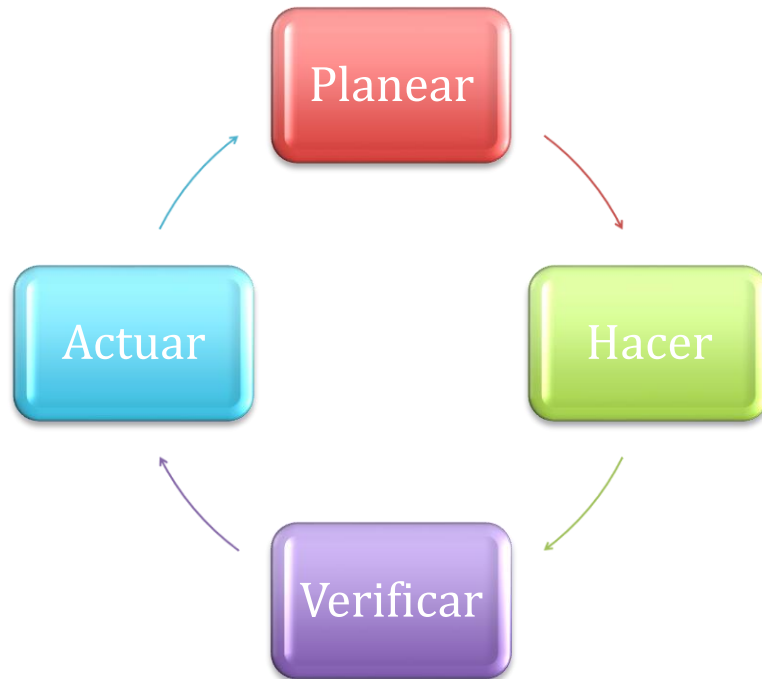


Figura. No.3. Ciclo de Mejora Continua

A continuación, se describe la propuesta de solución siguiendo cada una de las fases del modelo.

ELEMENTO 1: Misión

Esta fase se compone de conocer e identificar los clientes al cual se les servirá los servicios o productos que se comercializan, a la vez conocer el mercado al cual se enfocan los esfuerzos de gestión competitiva y finalmente la tecnología con que se cuenta, logrando establecer y responder las MYPES las siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros principales productos para brindar un servicio?

¿Cuál es nuestro mercado al cual se dirige el servicio?

¿Cuáles son nuestros procesos de comercialización?

¿Con que tecnologías de la información y comunicación (TIC) contamos para brindar el servicio?

Las áreas de gestión permitirán:

- ✓ Plasmar y documentar la razón de ser de la MYPE.
- ✓ Se informará a los clientes sobre las actividades que las MYPES realizan en el mercado.
- ✓ Identificar los clientes objetivos.
- ✓ Definir el ámbito geográfico de acción de la MYPE.
- ✓ Definir las diferencias de los servicios con la competencia.
- ✓ Pertinencia en la inducción del nuevo personal a contratar.

ELEMENTO 2: Visión

Esta fase se compone por dar una mirada al punto actual de las MYPES y donde desean encontrarse a futuro como empresas sobre la base de los objetivos a largo plazo, planteando un fin, sobre elementos básicos como la práctica de valores, propósito claro del tipo de servicio, una misión establecida y la percepción externa de la imagen de la empresa, logrando establecer y responder las MYPES las siguientes interrogantes:

¿Por qué existimos?

¿Cuál es la razón comercial?

¿Qué hacemos para mejorar nuestros servicios?

¿Qué queremos lograr con los servicios prestados?

¿Dónde desean las MYPES estar en el futuro en el mercado?

Las áreas de gestión permitirán:

- ✓ Proyectar la ruta a seguir por las MYPES
- ✓ Tener claridad hacia donde se dirigen las MYPES
- ✓ Inspirar a los colaboradores en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y redes sociales para posicionarse donde desean estar brindando sus servicios.
- ✓ Priorizar los objetivos estratégicos de las MYPES alineados con los objetivos personales de los colaboradores.

- ✓ Planificar programas de capacitación y proyectos que fortalezcan la operatividad de las nuevas formas de comercializar los servicios que conduzcan a los cambios en la gestión en el tiempo.

ELEMENTO 3: Objetivos estratégicos

En esta fase se alinearán las metas de posicionamiento y participación del mercado, una vez definida la misión y visión serán las bases para el planteamiento de los objetivos estratégicos del modelo, convirtiéndose en parte medular de acción para lograr monitorear las actividades y lograr concretar las estrategias de las MYPES. Cada uno de estos indicadores se ha agrupado en cuatro perspectivas (financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes) las cuales llevan intrínseca de manera coordinada al logro de la visión del modelo propuesto, logrando establecer y responder las MYPES las siguientes interrogantes:

¿Crea procesos innovadores para comercializar sus servicios o productos?

¿Adquiere nuevos clientes con uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC)?

¿Utiliza marketing online de sus productos o servicios?

¿Utiliza las redes sociales su empresa para realizar transacciones comerciales?

¿Posee formas de pagos virtuales?

Las áreas de gestión permitirán:

- ✓ Alcanzar las metas
- ✓ Medir y controlar las actividades de las MYPES
- ✓ Seguimiento y retroalimentación a las desviaciones en los planes operativos de las MYPES alineados al uso de las TIC, transacciones electrónicas y redes sociales en sus actividades de servicio.
- ✓ Toma de decisiones

ELEMENTO 4: Análisis interno y externo

Esta fase estará compuesta por dos elementos muy importantes que se compone del primer elemento conocer e identificar oportunidades y amenazas en el análisis del ambiente externo en los ámbitos económicos, competitivos y del consumidor; como segundo

elemento tenemos las fortalezas y debilidades que permitirán a las MYPES el análisis del ambiente interno en los ámbitos de la competencia, administración y servicio.

Es necesario establecer claramente los aspectos a analizar para que las MYPES realicen un buen diagnóstico.

- **Análisis del ambiente externo**

- ✓ Sector económico: evaluar lo económico, tecnológico, social, cultura, político
- ✓ Ambiente competitivo: evaluar la competencia
- ✓ Análisis del consumidor: evaluar los aspectos de los consumidores

- **Análisis del ambiente interno**

- ✓ Análisis de mercadeo: evaluar producto, precio, promociones, plaza y personas
- ✓ Análisis de procesos: evaluar el servicio al cliente y las personas
- ✓ Análisis de la administración: estructura organizativa, contabilidad, manejo de proveedores, reclutamiento y contratación de personal, incentivos, clima organizacional, liderazgo y cumplimiento de normas y valores

Para poder desarrollar un mejor análisis interno y externo de las MYPES, es necesario ejecutar las siguientes herramientas:

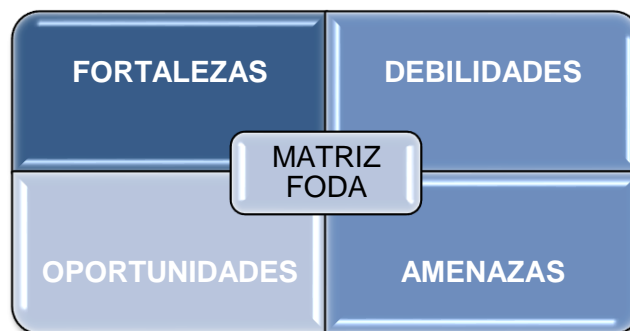
1. Matriz FODA.

Es una herramienta de estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se puede ejecutar dentro de las MYPES con el propósito de identificar las estrategias que alineen mejor sus recursos y capacidades para satisfacer las demandas internas y del entorno.

Sus pilares fundamentales son:

- **Fortaleza:** las capacidades que le dan estabilidad a la MYPES.
- **Debilidades:** las cualidades que impiden alcanzar el máximo potencial en las MYPES.

- **Oportunidades:** las situaciones del entorno que se aprovechan para ser más rentables.
- **Amenazas:** las condiciones del entorno que ponen en peligro la fiabilidad de las MYPES.

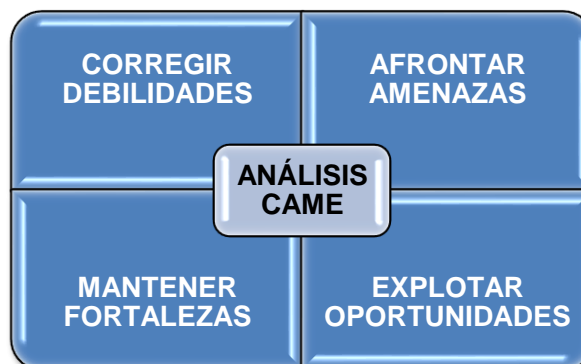


Implementar esta herramienta resultara útil a las MYPES para evaluar el potencial y las limitaciones de MYPE del sector servicio, porque:

- Es una fuente de información para la planificación estratégica.
- Desarrolla fortalezas y permite revertir debilidades.
- Mejora la respuesta a oportunidades y supera amenazas.
- Proyecta el pasado, el presente y el futuro de la organización.

2. Análisis CAME.

Luego de haber realizado la matriz FODA es necesario realizar un análisis CAME, ya que esto complementa el estudio para obtener resultados a través de líneas claras de acción. Las acciones claras son las siguientes:



- **Corregir debilidades:** esto permitirá a las MYPES desarrollar estrategias de reorientación.
- **Afrontar amenazas:** las MYPES podrán crear estrategias de supervivencia.
- **Mantener fortalezas:** las MYPES podrán determinar estrategias defensivas para mejorar lo que ya se hace muy bien.
- **Explotar oportunidades:** las MYPES deben establecer estrategias ofensivas para convertir oportunidades en el corto y largo plazo.

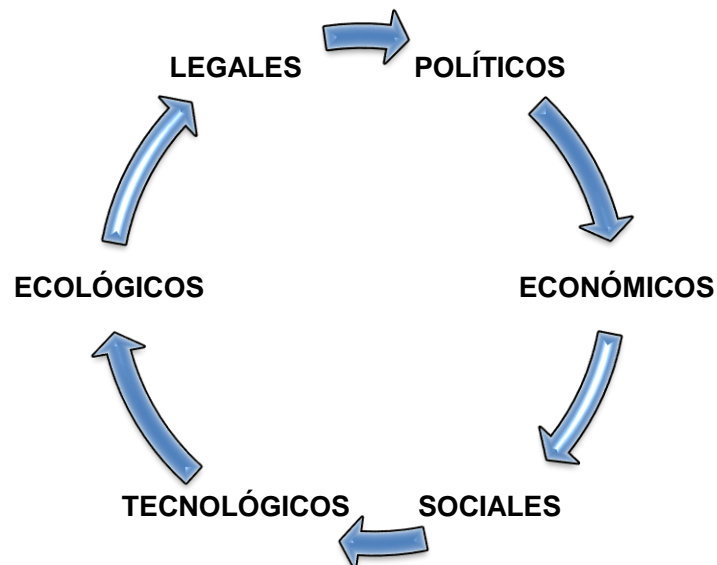
Esto ayudará a definir estrategias específicas en las MYPES del sector Servicio para aprovechar lo bueno y trabajar en los puntos débiles.

3. Análisis PESTEL.

Las MYPES con este análisis podrán conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que giran torno a la empresa para actuar en acción y hacerles frentes:

El especialista en marketing estratégico, Franco Torreblanca, señala que los factores incluidos dentro de cada una de las categorías del PESTEL son:

- **Políticos:** políticas, tratados, imposiciones, subvenciones, etc.
- **Económicos:** ciclos económicos, políticas económicas, tipos de interés, tipos de cambio, evolución de precios, tasa de desempleo, niveles de desarrollo, etc.
- **Sociales:** evolución demográfica, cambios en estilos de vida, niveles educativos, patrones culturales, etc.
- **Tecnológicos:** índices de desarrollo y obsolescencia tecnológica, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, indicadores de innovación, etc.
- **Ecológicos:** protección medioambiental, índices de sostenibilidad, nivel de reciclaje, etc.
- **Legales:** leyes sobre: empleo, salud, sectores protegidos, propiedad intelectual, etc.



Esto permitirá enfocarse en estudiar macroeconómico para determinar el contexto actual en el que se desenvuelve la MYPE del sector servicios.

4. Matriz Ansoff.

También conocida como matriz de expansión producto/mercado. Esta matriz tiene el objetivo de analizar y planificar estrategias de crecimiento para ayudar a la empresa a desarrollarse y conocer sus riesgos.

Sus estrategias son:

- **Penetración de mercado:** aumentar ventas de productos existentes en un mercado existente.
- **Desarrollo de productos:** introducir nuevos productos en un mercado existente.
- **Desarrollo del mercado:** ingresar a un nuevo mercado con productos existentes.
- **Diversificación:** acceder a nuevos mercados con nuevos productos.



Esta matriz se centra principalmente en conocer los riesgos de crecer en el sector empresarial.

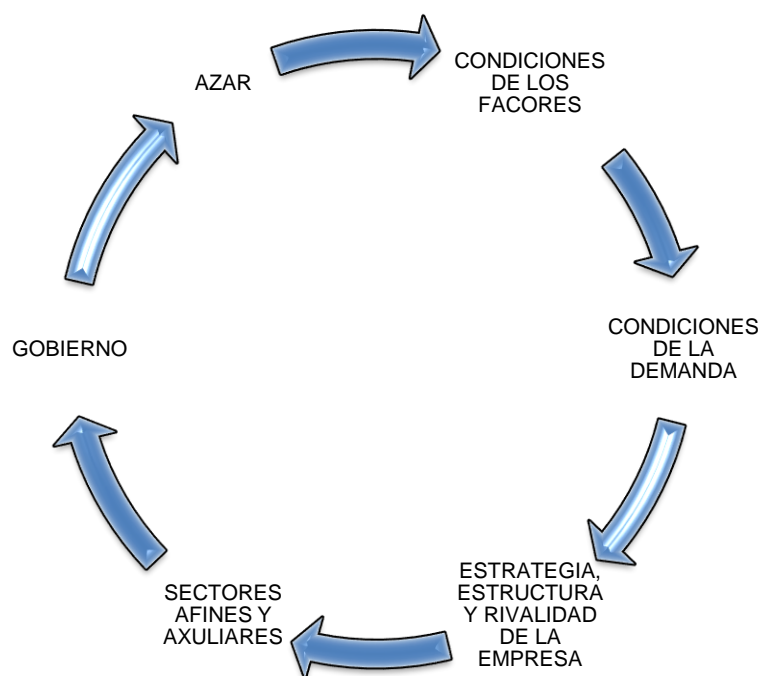
5. Diamante de Porte.

Este modelo permitirá a las MYPES evaluar los indicadores microeconómicos que influyen en el desarrollo de una unidad económica.

Los elementos que analizan son:

- **Condiciones de los factores:** entorno en el que intervienen los factores productivos de la empresa.
- **Condiciones de la demanda:** influencia indirecta de la demanda cuando se trata de generar ventas competitivas.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** presencia de competidores en el mismo espectro comercial.

- **Sectores afines y auxiliares:** competitividad que existe por alcanzar ciertos márgenes de producción.
- **Gobierno:** hasta qué punto la dirección apoya elementos como la innovación o la investigación.
- **Azar.** Eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades en el negocio.



Esto ayudara a las MYPES a identificar las causas de su alta competitividad o caso contrario, a conocer las razones por que no tienen ventajas competitivas y, que hacer para solucionarlo.

ELEMENTO 5: Innovación

Esta fase se compone por mejorar las actividades de las MYPES mediante cambios en los procesos de comercialización de los servicios para realizar operaciones comerciales más eficientes y lograr un mejor posicionamiento en el mercado, logrando establecer y responder las MYPES las siguientes interrogantes:

¿Posee la capacidad para generar, adquirir, adaptar y usar nuevos conocimientos?

¿Los servicios de comercialización son eficiente?

¿Utiliza plataformas online para dar a conocer sus productos o servicios?

¿Utiliza plataformas online para comercializar sus productos o servicios?

¿Utiliza redes sociales para dar a conocer y comercializar sus productos o servicios?

¿Utiliza formas de pagos virtuales para servicios?

Las áreas de gestión permitirán:

- ✓ Capacitar a colaboradores en los procesos de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- ✓ Implementación del uso de redes sociales en la comercialización de las redes sociales.
- ✓ Capacitación en descarga y uso de aplicaciones de pagos de forma virtual.
- ✓ Medir el uso de redes y controlar los pagos virtuales.

Estos elementos permitirán que una empresa ayude a crear y mantener un proceso de innovación continua.

En primer lugar, debe existir una estrategia de innovación. Es decir, un plan de gestión de la innovación que apunte a lograr objetivos de innovación en el tiempo (que pueden referirse a cantidad de innovación, retorno de inversión de las mismas, etc.) en donde se recojan planes o proyectos para alcanzarlos, y para mejorar el sistema de gestión de la innovación.

En segundo lugar, deben crearse procesos de generación, captación, y evaluación de ideas enfocadas a la búsqueda de problemas reales y de soluciones a las mismas. La sistematización de este proceso se hará a través de herramientas como el pensamiento lateral, los 6 sombreros para pensar, la co-creación, etc. Esto ayudará a la creación de una cultura innovadora y de creatividad entre todos los grupos de interés dentro de la empresa. Pero también se necesita implantar sistema de vigilancia que respondan a la identificación de fuentes de información, su transformación en conocimiento útil y la difusión o distribución del mismo, todo ello para poder realizar vigilancia estratégica del mercado y comparativas con la competencia.

En tercer lugar, se deben desarrollar proyectos de innovación (es decir, procesos de innovación que pasen de las ideas a productos/servicios concretos), y se debe conseguir la financiación de los mismos. Obviamente cada proyecto deberá tener objetivos, indicadores, recursos, planning, etc.

En cuarto lugar, se realiza la explotación de la innovación, que comprende la protección mediante patentes de las ideas generadas, la búsqueda de soluciones que ayuden a la comercialización de los productos/servicios generados, la creación, el fomento, y la utilización de una red de alianzas y de networking, y la gestión del conocimiento logrado mediante, por ejemplo, una Red Social Corporativa u otros sistemas de gestión del conocimiento empresariales.

En resumen, estos elementos para mantener una innovación continua son:

- Estrategia de innovación
- Ideación y cultura
- Proyectos
- Explotación de la innovación

En esencia, todos ellos pueden ser realizados, a escala, en las MYPES. La capacidad de realización de los mismos, y su éxito, dependerá en primer lugar del compromiso del CEO con la innovación de la empresa, y en segundo lugar de los recursos asignados a cada elemento.

ELEMENTO 6: Plan estratégico

Esta fase nos permitirá expresar los objetivos que se desean alcanzar, a mediano y largo plazo, y se detalla el modo en el que se va a conseguir. El objetivo de realizar un plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones, sin embargo, para establecer una ruta, antes es necesario:

- Analizar y definir las características de la MYPE
- Reflexionar sobre sus puntos fuertes e identificar las posibles amenazas que puedan suponer un problema.
- Meditar sobre cuáles son los objetivos de la MYPE y que mejoras se deben realizar para alcanzarlos.

Los elementos que contendrá el seguimiento de este plan estratégico serán:

- Presentación:
 - ✓ Definir donde estamos y donde queremos llegar realmente.

- ✓ Es necesario que la MYPE sepa donde parte y que metas quiere conseguir para poder diseñar la estrategia más adecuada para alcanzar sus fines.
- Misión, visión y valores: estos elementos son la razón de ser de la empresa. A través de ellos se definen el propósito y la forma de trabajar de la empresa.
 - ✓ A través de la misión se describe el motivo por el que la MYPE existe, cuál es su fin, su cometido.
 - ✓ La visión define, de manera más concreta, que metas quiere alcanzar la empresa en un plazo concreto.
 - ✓ Los valores, por su parte, refleja los principios en los que se sustenta la empresa y que serán a base de su actuación.
- Análisis interno y externo: el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos precisa de un análisis previo para conocer la situación tanto interno como externo. A través del análisis interno, las organizaciones deben indagar, de manera especial, en los procesos que llevan a cabo. El objetivo de esta investigación será detectar los aspectos positivos de la empresa, para sacar el máximo provecho, e identificar aquellos en los que debería mejorar. El análisis externo debe ayudar a las organizaciones a conocer cómo los cambios tecnológicos, el mercado o la situación social, política o económica pueden afectar, tanto negativa como positivamente, a la situación de la empresa. Para llevar a cabo estos estudios ayudara los métodos el análisis DAFO; el diagrama de las 5 fuerzas o la matriz DCG.
- Líneas estratégicas: En este apartado, las MYPES deberán establecer las medidas que se llevarán a cabo para alcanzar las metas planteadas. Con el diagnóstico inicial se han detectado debilidades y amenazas a las que se debe dar respuesta, pero también oportunidades y fortalezas que hay que aprovechar. Toda esta información recabada se debe tener presente a la hora de formular y priorizar las líneas estratégicas que se van a llevar cabo.
- Plan de actuación: Cada línea estratégica se compone de diferentes planes de actuación, que dan vida a la estrategia definida. En esta sección del plan estratégico, los encargados de su elaboración deberán definir cada uno de los planes de actuación que se llevarán a cabo y señalar, de cada uno, a qué línea estratégica pertenece, qué objetivos persigue, las acciones que se llevarán a cabo y los responsables o personas implicadas en el plan.

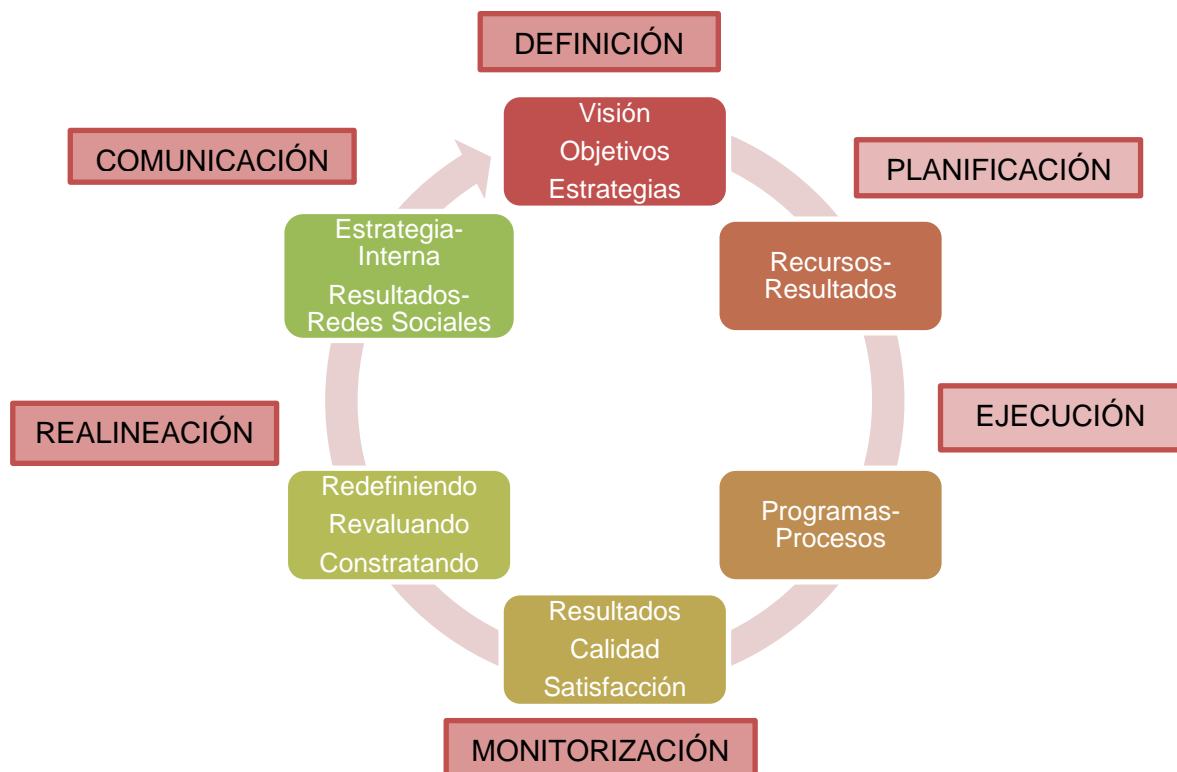
- Evaluación: hace referencia al proceso de evaluación, es decir qué, cómo y cuándo evaluar, tanto el plan como de su puesta en marcha. Este proceso es imprescindible para comprobar si se está desarrollando el plan según lo previsto, valorar los resultados que se van obteniendo e introducir las modificaciones y mejoras necesarias para alcanzar las metas.

Las áreas de gestión permitirán:

- ✓ Establecer medidas para alcanzar las metas planteadas.
- ✓ Seleccionar personal y capacitar para la elaboración del plan estratégico.
- ✓ Establecer un equipo de evaluadores donde permita verificar si se están cumpliendo las metas y objetivos del plan estratégico.

ELEMENTO 7: Plan de gestión Competitiva

Esta fase nos permitirá crear estrategias, políticas internas y externas, transformando la administración en una dirección estratégica para el logro de objetivos. Esto nos permitirá la clave del éxito ya que se podrá ser más eficientes y eficaces en la aplicación de políticas, estrategias relacionadas con el producto, relaciones con clientes y proveedores y canales de distribución.



Las empresas deberán de hacer un plan de gestión competitiva que incluya los elementos mostrados en el diagrama anterior elaborado por el equipo de investigación y a continuación describiremos los elementos que deberían trabajar las empresas en su plan de gestión competitiva:

DEFINICIÓN: las MYPES requieren de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación donde le permita definirse, establecerse concretamente de lo que es y lo que quiere ser y así ofrecer sus servicios y satisfacer las necesidades de sus clientes.

PLANIFICACIÓN: es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.

Para las empresas es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando, predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

EJECUCIÓN: es necesario que las empresas tomen medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los encargados, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo. Motivar a los miembros. Comunicar con efectividad.

MONITORIZACIÓN: es una herramienta que permite hacer un seguimiento de determinada actividad. Es una medición planificada y sistemática de determinados indicadores que permitirán un control necesario para la toma de decisiones.

Una correcta monitorización permite ser proactivos, es decir, adelantarnos a posibles problemas, incidencias y fallos; posteriormente llevar a cabo un análisis de las

vulnerabilidades y finalmente tomar decisiones y dar solución o respuesta antes de que estas incidencias afecten al negocio y a la actividad de la empresa.

REALINEAMIENTO: permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Para lograr un alineamiento, es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan.

COMUNICACIÓN: es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Las propias organizaciones, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que la comunicación en la empresa constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

Las áreas de gestión permitirán:

- ✓ Ser más eficientes y eficaces en la toma de decisiones, en la asignación de objetivos, metas y políticas en los procesos de servicios dentro de las MYPES, para la gestión competitiva.

COSTOS DEL PRESUPUESTO DE ELABORACION DEL MODELO PARA UNA MYPE.

En este apartado se consideran las inversiones que son propias de la administración y puesta en marcha del modelo mediante la contratación de un consultor por proyecto de implementación de modelo diseñado.

En la administración del modelo, se contempla la inversión en documentos para brindar las capacitaciones necesarias a fin de explicar el funcionamiento del modelo a implantar. Para ello se sugiere la contratación de un consultor y sus costos asociados.

Actividades	Resultados	Responsable	Duración	Costo	Riesgos
Elaboración de la visión	Documentación formal de la visión de la MYPES.	Propietario con el acompañamiento de consultor	1 días	\$75	Que el propietario no tenga claridad donde desea estar en el mercado con su empresa
Elaboración de la misión	Documentación formal de la misión de la MYPES.	Propietario con el acompañamiento de consultor	1 días	\$75	Que el propietario no tenga claridad del servicio que está brindando al mercado con su empresa
Elaboración de objetivos estratégicos	Documentación formal de los objetivos estratégicos de la MYPES.	Propietario con el acompañamiento de consultor	2 días	\$150	
Análisis interno y externo utilizando la herramienta FODA	Resultados que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para las MYPES.	Consultor	10 días	\$750	
Capacitación en la innovación de uso de las TIC y uso de plataformas de comercialización	Colaboradores operativos de la MYPES capacitados en TIC y uso de plataformas de comercialización.	Consultor	2 días	\$150	El nivel de compromiso de los colaboradores y su estabilidad laboral.
Elaboración de indicadores del plan estratégico	Documentación formal de los indicadores de seguimiento	Consultor	2 días	\$150	

	propios de la empresa para alcanzar los objetivos del modelo estratégico de las MYPES.				
Elaboración del plan de gestión competitiva	Documentación formal de la planeación de las capacitaciones a los colaboradores sobre los elementos de la gestión competitiva planteados	Consultor	2 días	\$150	
Total			20 días	\$1500	

En la presente tabla se reflejan los costos asociados a la implementación del modelo propuesto por un consultor externo contratado por proyecto en donde se describe la actividad a desarrollar en función de los elementos del modelo diseñado y el resultado esperado como el responsable e involucrados así mismo el tiempo asignado por actividad con el presupuesto asignado para cada actividad y los riesgos en algunas actividades del proceso de implementación.

En la implementación del modelo es necesario trabajar de la mano de CONAMYPE para hacer más accesible y disminuir costos en algunas actividades que la institución este en la capacidad de apoyar técnicamente, en donde la recuperación de la inversión en dos años se requiere del ingreso de \$62.5 mensual; monto que es accesible a una MYPE.

GLOSARIO

Capacitación: se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.

Capacitación: Según **Simón Dolan**, la capacitación del trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito primordial es mejorar el rendimiento presente o futuro del mismo, aumentando así su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Capacitación: Según **Chiavenato**, la capacitación es una **herramienta** eficaz para mejorar el desempeño de los trabajadores de una empresa, así que, por excelencia, puede ayudar a tener un proceso en el que se facilita el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo.

Capacitación de personal: La capacitación de personal dentro del mundo empresarial son las acciones formativas que una empresa pone a disposición de sus trabajadores para que obtengan más conocimientos y habilidades a la hora de desarrollar su puesto de trabajo.

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

Competitividad: La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.

CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

Empresa: Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

Estrategia: Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular.

Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

Gestión: es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión competitiva: es la capacidad de identificar y aprovechar, ventajas económicas, actitudes y conocimientos en un ámbito global en forma permanente y sostenible

Gestión competitiva: es un estudio complejo y extenso que buscan mejorar la relación entre productividad, calidad, costes, administración, distribución y logística, así como tiempo de producción, relación de trabajadores operarios y de confianza para mejorar de manera continua y eficiente la competitividad de una empresa o de un negocio. Su finalidad es lograr metas determinadas en plazos de tiempo óptimo

Innovación: es un proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos.

Innovación empresarial: es una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado.

Innovación tecnológica: es una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado.

Marketing: es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial.

Modelo estratégico: La definición del "modelo de estrategia" existe dentro del propio término. Básicamente, un modelo de estrategia constituye un plan estratégico, o modelo, diseñado para mejorar un proceso. Las organizaciones utilizan modelos de estrategias para mejorar las operaciones y cumplir con sus objetivos. El desarrollo de este modelo requiere de la identificación de los principales objetivos de una organización, la identificación de los componentes clave o pasos del proceso que conducen de un punto de partida para el logro de estos objetivos y la creación de formas de maximizar el proceso de producción óptimo y el logro de las metas.

MYPES: La Micro y Pequeña Empresa (**MYPE**) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Planeación estratégica: es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

PIB: El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país. También se conoce como producto bruto interno (PBI).

Procedimiento: es un conjunto de acciones que tienen que realizarse todas igualmente, para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias

Proceso: es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto

Productividad: es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado.

Protocolo: es una guía detallada que describe la forma en que los empleados deben actuar con el cliente al momento de establecer contacto; contiene la visión y criterios

de la empresa con respecto a lo que es un buen servicio a cliente y garantiza una interacción y comunicación eficaces.

Redes sociales: en el mundo virtual, son sitios y aplicaciones que operan en niveles diversos como el profesional, de relación, entre otros, pero siempre permitiendo el intercambio de información entre personas y/o empresas.

Sector servicios: está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. Por esa razón también se conoce como sector servicios.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada para alcanzar un determinado objetivo o resolver un problema.

TIC: Son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información.

BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012), Dirección de Marketing, decimocuarta edición, Pearson educación, Meico,2012.

Méndez Ortiz, E. L. Riaño Otálora, P. A. y López Vélez, P. A. (2015). Concepto, modelo y metodología del Observatorio de Innovación Social. Corporación UCamacho Caicedo, Álvaro. Steven J. Shinner (2008), Impacto de la gestión tecnológica en la competitividad de las MYPES caleñas, Vol.4 No.1, 2008 (Enero-junio), Unilibre Cali.

Recuperado 7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios. (2020, 8 julio). Berlitz. <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios#:~:text=3.,frente%20al%20contexto%20del%20mercado>.

Recuperado de A. (2020a, febrero 14). La importancia de la capacitación del personal. Blog Adecco. <https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/>

Recuperado de Clavijo, C. (2021, 28 mayo). Competitividad empresarial: 4 estrategias para tu negocio. MARKETING VENTAS GESTIÓN DE CLIENTES. <https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial#:~:text=La%20competitividad%20de%20una%20empresa,y%20se%20lla%20competitividad%20sist%C3%A9mica>.

Recuperado de colaboradores de Wikipedia. (2021, 16 mayo). Competitividad. Wikipedia, la enciclopedia libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

Recuperado de colaboradores de Wikipedia. (2021a, mayo 12). Sector servicios. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios

Recuperado de Corma Canós, F. (2007). Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en MYPES. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/53119>

Recuperado de ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA VOL. 23-3, 2005 ART. 23313
¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar1.
https://www.uv.es/vcoll/articulos/2005_revista_estudios_economia_aplicada.pdf

Recuperado de Economipedia, haciendo fácil la economía.
<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>

Recuperado de Encuesta Nacional de la MYPES 2017 – CONAMYPE. (2017). Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE.
<https://www.conaMYPES.gob.sv/download/encuesta-nacional-de-la-MYPES-2017/>

Recuperado de Espinoza Morales, F. (Coord.), Rascón Larios, A. M. (Coord.) y Rochín Wong, F. E. (Coord.). (2018). Gestión estratégica organizacional para la competitividad, innovación y sustentabilidad. Pearson Educación.
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/136613>

Recuperado de Ferrari, C. F. J. (2021, 15 abril). *Sector terciario o servicios*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

Recuperado de Fundación de la Innovación Bankinter2010. El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza el arte de innovar. (2010).
https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/137562/RE+PDF+IN+FTF_Arteinnovar.pdf/82154546-d740-4bf2-87bf-010e5b027dc0

Recuperado de Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado, Edición N.º 19 // Mayo de 2014
Artículo Recibido: Enero 11 de 2014 Aprobado: Abril 28 de 2014,
[file:///C:/Users/LAURA/Downloads/Dialnet-GestionDeLaInnovacionEnPequeñasYMedianasEmpresasGe-4760745%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LAURA/Downloads/Dialnet-GestionDeLaInnovacionEnPequeñasYMedianasEmpresasGe-4760745%20(1).pdf)

Recuperado de Goñi Zabala, J. J. (2014). Herramientas para la innovación. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/62897>

Recuperado de Goñi Zabala, J. J. (2014). Las rutas de la innovación. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/62898>

Recuperado de INNOVA Research Journal 2018, Vol. 3, No. 10.1, 212-229. ISSN 2477-9024, <file:///C:/Users/LAURA/Downloads/Dialnet-Innovation-6792584.pdf>

Recuperado de López Casarín, J. (2018). Innovación: una actitud. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/118465>

Recuperado de Luna González, A. C. (2015). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/39421>

Recuperado de M. (2019a, noviembre 29). ¿Qué es y para qué sirve la gestión competitiva? Esneca. <https://www.esneca.com/blog/gestion-empresarial-que-es/>

Recuperado de M. (2020, 1 junio). Competitividad - Concepto, tipos y planificación estratégica. Concepto. <https://concepto.de/competitividad/>

Recuperado de Malasaña, S. (2020, 13 julio). Qué es la capacitación de personal: ejemplos prácticos para tu empresa. ElDiario.es. https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/que-es-la-capacitacion-de-personal-ejemplos-practicos-para-tu-empresa_1_6412812.html

Recuperado de Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). Diagnóstico estratégico. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/62651>

Recuperado de Membrado Martínez, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia (2a. ed.). Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/53022>

Recuperado de Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedrós, D. (2012). Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/62662>

Recuperado de N. (2019, 25 marzo). ¿Qué es la Gestión competitiva y cuál es su importancia? Ntx Pro. <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>

Recuperado de Pérez, M. (2021, 25 febrero). Capacitación. Concepto de - Definición de. <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Recuperado de Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/63024>

Recuperado de Tipos de innovación estratégica 2021 Español R. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión competitiva <https://retos-directivos.eae.es/tipos-de-innovacion-el-exito-estrategico-para-tu-empresa/>

Recuperado de Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). Marketing estratégico. EUNSA. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/47326>

ANEXOS

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



Tema: Diseño de un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador.

Guía de cuestionario para propietarios de las MYPES de la ciudad de San Miguel

Objetivo: Identificar elementos e información que permita conceptualizar el modelo en las áreas de procesos, tecnología y servicio.

Puesto/Cargo: _____

Fecha: ___/___/___

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que estime conveniente a las preguntas que se le presentan a continuación y brinde su aporte en aquellas preguntas que se le solicite.

1. ¿Cuenta su empresa con estrategias en el área de procesos?

Si No

2. ¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación de innovación para la gestión de los procesos?

Si No

3. Mencione que tipos de estrategias a implementado en el área de procesos

4. ¿Cuenta su empresa con una estrategia que premia el compromiso y la implicación de los colaboradores?

Si No

Mencione: _____

5. ¿Utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en su empresa?

Si No

6. Mencione con qué tipo de tecnología cuenta la empresa

7. ¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación para la implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)?

Si No

8. ¿Cuenta la empresa con una página web?

Si No

9. ¿Cuenta la empresa con una plataforma virtual para interactuar con sus potenciales clientes en las operaciones?

Si No

10. ¿Posee formas de pagos virtuales?

Si No Si su respuesta es **SI** selecciónelas por favor.

Tarjetas de crédito/débito

PayPal

Transferencia bancaria

Financiación de la compra

Pagos a través del móvil

Monedas virtuales

11. ¿Cuenta la empresa con redes sociales?

Si No Si su respuesta es **SI** selecciónelas por favor.

YouTube

Pinterest

LinkedIn

Facebook

Instagram

- Twitter
- WhatsApp
- Snapchat
- Tik tok

Otros _____

12. ¿Utiliza las redes sociales su empresa para realizar transacciones comerciales?

Si No

13. ¿Involucra la demanda como medio para realizar sus actividades operativas en su empresa?

Si No Si su respuesta es **SI**, como las involucra:

14. ¿Utiliza el marketing online de sus productos o servicios mediante los canales digitales?

Si No Si su respuesta es **SI**, selecciónelas por favor.

- Mensajes instantáneos (WhatsApp)
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Sitio web empresarial
- No sabe/No responde
- Alguna aplicación para dispositivos móviles (app)
- Sitios web de comercio electrónico (blog, OLX, Amazon, alibaba, eBay)

Otros _____

15. ¿Cuáles son sus tres principales competidores?

16. Fomenta la empresa la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones de sus actividades para su mejora.

Si No

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



Tema: Diseño de un modelo estratégico que facilite la gestión competitiva en las MYPES del sector servicios en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador.

Guía de entrevista estructurada para Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) San Miguel.

Objetivo: Identificar elementos e información que permita conceptualizar el modelo en las áreas de procesos, tecnología y servicio.

Puesto/Cargo: _____ Fecha: ___/___/___

1. ¿Qué papel juega la comisión nacional de la micro y pequeña empresa (CONAMYPE) en las MYPES del sector servicios?
2. ¿Cuál es el punto de partida de la comisión nacional de la micro y pequeña empresa para apoyar las MYPES del sector servicios en forma estratégica?
3. ¿Como la comisión nacional de la micro y pequeña empresa aporta apoyo técnico a las MYPES del sector servicios para fortalecer la gestión competitiva?
4. ¿A través de que herramientas la comisión nacional de la micro y pequeña empresa busca fomentar la innovación en las MYPES del sector servicios?
5. ¿Cuál es el beneficio de las MYPES del sector servicios en capacitarse a través de comisión nacional de la micro y pequeña empresa?

Portal en línea para corroborar el cálculo de la muestra

<https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>

El tamaño de muestra que necesitas es...

93

Gracias por usar la calculadora, si necesitas hacer otro cálculo puedes hacerlo directamente en esta página.

2189

TAMAÑO DEL UNIVERSO

Número de personas que componen la población a estudiar.

50

HETEROGENEIDAD %

Es la diversidad del universo. Lo habitual suele ser 50%.

10

MARGEN DE ERROR

Menor margen de error requiere mayores muestras.

95

NIVEL DE CONFIANZA

Cuanto mayor sea el nivel de confianza, mayor tendrá que ser la muestra (95% - 99%).