



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, EDIFICIO E

**PENETRACIÓN DE MERCADO COMO ESTRATEGIA CLAVE DE CRECIMIENTO DE
LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DEL GUAYAS**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL
GRADO DE ING. EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTOR:

EDUARDO PEÑA LADD

NOMBRE DEL TUTOR:

ECON. JORGE CALDERÓN

SAMBORONDÓN, ABRIL 2018

RESUMEN

Este artículo se realiza con el objetivo de determinar la importancia de la penetración de mercado como estrategia clave de crecimiento de las PYMES de la industria manufacturera del Guayas. Se analizó la teoría de orientación del mercado junto a la matriz de Ansoff y su relación con la penetración del mercado demostrando sus ventajas y desventajas. Ésta investigación tiene un enfoque cuantitativo a través de una encuesta realizada a 52 Pymes de la industria manufacturera pertenecientes a la provincia del Guayas. En base a los resultados, el estudio concluyó que la mayoría de las empresas ya había desarrollado estrategias de crecimiento para responder a las cambiantes necesidades del cliente y la naturaleza del mercado competitivo donde la estrategia de penetración es la estrategia de crecimiento clave adoptada.

Palabras claves: Penetración de mercado, crecimiento, PYMES, industria manufacturera, Guayas, orientación del mercado y matriz de Ansoff.

ABSTRACT

This article is analyzed with the objective of determining the importance of market penetration as a key strategy of growth of SMEs in the manufacturing industry of Guayas. The theory of market orientation was analyzed together with the Ansoff company and its relationship with market penetration, demonstrating its advantages and disadvantages. This research has a quantitative approach through a survey of 52 SMEs in the manufacturing industry belonging to the province of Guayas. Based on the results, the study concluded that most of the companies had already developed growth strategies to respond to the changing needs of the client and the nature of the competitive market where the penetration strategy is the key growth strategy adopted.

Keywords: Market penetration, growth, SMEs, manufacturing industry, Guayas, market orientation and Ansoff matrix.

INTRODUCCIÓN

Aventurarse en el mercado internacional es una de las iniciativas en el entorno empresarial ya que las empresas descubrirán las posibilidades y oportunidades de generar y explotar nuevos mercados mediante el intercambio de activos, ventas y empleo en el extranjero (Mohamad Ridhuan & Aida Hazlin, 2016). En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel vital en la composición del entorno económico y fomentan el entorno empresarial. Esto es reconocido por las contribuciones de las PYMES a las economías nacionales, el abundante conocimiento, el desempeño y el crecimiento empresarial (Araque J, 2012).

Una de las formas para relacionar el crecimiento organizacional es la presencia de las estrategias de penetración en el mercado y la supervivencia a largo plazo. Sin embargo, se ha reconocido que muy pocas PYMES cumplen dichas estrategias (Pinto Saavedra, 2008). Michael Porter de Harvard Business School considera que la estrategia es un factor clave para tener posición competitiva es decir penetración en el mercado. Esta perspectiva conlleva a que las organizaciones solo pueden alcanzar el éxito siempre y cuando establezcan y mantengan una posición diferente y única en el mercado.

En esta investigación se determinará la importancia de la penetración de mercado como estrategia clave de crecimiento de las PYMES de la industria manufacturera del Guayas. La penetración de mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Para aumentar la penetración en el mercado, una empresa puede emplear una serie de estrategias en un esfuerzo por obtener ventas de sus competidores. Esta estrategia de crecimiento empresarial es el factor clave para expandir la

base de clientes de sus productos y servicios dentro de un determinado espacio de mercado (Cuesta Valiño, 2012).

El problema es que la mayoría de países en vía de desarrollo, las empresas pequeñas fracasan adoptando estrategias equivocadas que no mejora el crecimiento (OCDE, 2017). Por lo tanto, este estudio investigará las estrategias de crecimiento, específicamente analizando la penetración de mercado propuesta por Igor Ansoff, para ser adoptada por las PYMES del sector manufacturero del Guayas.

Para realizar este trabajo, será necesario investigar sobre el sector manufacturero en Guayas, Ecuador; la teoría de orientación del mercado y su relación con la penetración del mercado. También, indagar sobre las estrategias de crecimiento, profundizando los puntos presentes en la estrategia de penetración de mercado, por medio de artículos académicos que incluyan estudios teóricos y prácticos al respecto demostrando las ventajas y desventajas de su uso. También, se realizará encuestas por email o vía telefónica a los directivos de la misma, establecidas por medio de una muestra determinada de PYMES pertenecientes a la industria. Dicha muestra se determinará por medio de la fórmula para muestreo y la lista detallada de PYMES será obtenida de la página de la Superintendencia de Compañías.

Finalmente, estas estrategias permitirán a las empresas penetrar profundamente en su mercado existente y aumentar su participación en ese mercado. El documento sugiere y describe las estrategias de segmentación del mercado de productos de la empresa para identificar grupos de clientes distintos que ofrecen a la empresa la oportunidad de seleccionar mercados objetivos para los cuales podría desarrollar una mezcla de marketing ajustada.

Marco Teórico

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador representan sobre el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, por esta razón es importante su constante participación en el mercado (Grupo Enroke, 2010).

El sector que se analizará será el manufacturero, sector de producción de riqueza de la economía ecuatoriana. Potencialmente, el más complejo de todas las empresas comerciales debido a su fuerte inversión financiera necesaria para iniciar con instalaciones especializadas, equipos complejos y desarrollo de materia prima (Mejia & Jaramillo Escalante, 2004). Esta investigación se concentra en la penetración de mercado como estrategia clave del crecimiento de las PYMES en el sector manufacturero ya que es la estrategia menos arriesgada de las cuatro en la matriz de Ansoff.

La matriz desarrollada por Ansoff tiene cuatro estrategias principales de las cuales son: Penetración de mercadeo, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercado y Diversificación.

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización (Espinoza, 2015).

1. Penetración del mercado.- Vender más de su producto a clientes existentes. Atraiga clientes de sus competidores con productos con características nuevos y mejorados, a un precio más bajo o mejora en el servicio (Pérez & Martínez de Ubago , 2006).

2. Desarrollo del producto.- Desarrolle un nuevo producto para clientes que ya son leales a su marca, esto implica costos adicionales para desarrollar sus productos, pero elimina el costo de adquirir nuevos clientes (Alcivar Brito & Cantos Perez, 2014).
3. Desarrollo del mercado.- Introduzca su producto o servicio existente en un mercado o segmento completamente nuevo, considerando una nueva región, país o grupo demográfico (Teijelo Casanova, 2013).
4. Diversificación.- Ingrese a un nuevo mercado con una oferta completamente nueva, hacer esto implica costos y riesgos significativos, pero puede ser extremadamente gratificante (Duran, 1994).

Esta matriz no presenta una decisión final para saber si se desarrollar o no productos nuevos o ingresar en mercados nuevos pero proporciona un resumen de métodos o estrategias que aplicar para establecer la dirección de su negocio y alcanzar sus objetivos de crecimiento (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2015).

La teoría de orientación de mercado está relacionado con la estrategia de penetración de mercado puesto que su objetivo es ofrecer a las organizaciones la oportunidad de aumentar tanto sus ventas como sus ingresos, garantizar la satisfacción del cliente así como la lealtad y un aumento en la participación de mercado para la compañía. La teoría de la orientación del mercado se desarrolló por primera vez durante la década de 1990 por Naver y Slater (2005). Hay varias definiciones que se han utilizado para explicar esta filosofía comercial relativamente nueva. De acuerdo con Narver y Slater (2005), la orientación al mercado puede definirse como una filosofía de comercialización que está diseñada para promover la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la

empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor.

Quintana, Beeril (2001) y Hernández (2002), enfatizaron que las PYMES utilizan la estrategia de penetración de mercado para intentar entrar en un mercado existente para de esta forma expulsar a la competencia del mercado debido a la creatividad e innovación que puede ser utilizada en cualquier momento como mecanismo empresarial y estrategia clave para el crecimiento de las Pymes (Tushman & Anderson, 1986).

Es esencial utilizar una estrategia de penetración de mercado como el de proteger su propiedad intelectual con patente y marcas comerciales cuando nuevas empresas deciden ingresar a un nuevo mercado. El objetivo de la penetración en el mercado es utilizar efectivamente el producto, ingresar al mercado lo más rápido posible y aprovechar una gran participación de mercado (Hill , 2013). Además, la penetración en el mercado se utiliza con frecuencia como una medida para determinar si el producto o servicio es capaz de obtener un porcentaje fijo del mercado (Mejia & Jaramillo Escalante, 2004).

Si bien la estrategia de penetración del mercado no presenta cambios radicales en la estrategia de marketing corporativo de la empresa, tiene un potencial increíble para aumentar la rentabilidad y los ingresos. Además, si las PYMES planean aumentar la penetración en el mercado, es importante implementar ciertas tácticas y estrategias que aumentarán sus ventas y disminuirán a los competidores (Quintana & Beeril, 2001).

Comenzar un negocio manufacturero no es una decisión que deba tomarse a la ligera. A menudo, la fabricación exige una fuerte inversión financiera inicial para las

instalaciones especializadas, equipos complejos, maquinarias pesadas entre otros. Los trabajadores con habilidades especiales también pueden ser requeridos. Deben prepararse para una amplia gama de responsabilidades para coordinar eficazmente los muchos pasos del proceso de fabricación. Indudablemente, los procesos de fabricación vienen en todas las formas y tamaños posible, es decir para ciertas PYMES la inversión no será tan fuerte; Es posible que pueda reunir todos los materiales necesarios y fabricarlos en un nuevo producto, con sólo utilizar las manos o pequeñas herramientas (Tushman & Anderson, 1986).

Sin embargo, antes de decidirse a utilizar la estrategia de penetración de mercado, es crucial entender las ventajas, desventajas y riesgos que conlleva.

VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA: PENETRACIÓN DEL MERCADO

Mayor promoción: Invertir más tiempo y fuerza en una promoción puede aumentar drásticamente la penetración en el mercado (Alcivar Brito & Cantos Perez, 2014). Por ejemplo, la publicidad es una de las formas más efectivas para aumentar el conocimiento de la marca. Además, las PYMES pueden crear campañas a corto o largo plazo y estructurarlas según su presupuesto y necesidades (Cortés Vera, 2011).

Tenga en cuenta que la campaña debe estar bien planificada y analizada, ya que si su anuncio se ve como "Compra XYZ pañal con XYZ dibujo por tiempo limitado", los competidores pueden contrarrestarlo fácilmente con sus propias campañas promocionales y también recuperar su participación de mercado perdida.

Canales de distribución: Uno de los componentes más constructivos de la estrategia de penetración de mercado son los canales de distribución. Por ejemplo, si la principal fuente de ingresos de su organización es la venta a través de puntos de venta minorista,

puede abrir otros canales como el marketing por correo electrónico, el telemarketing, redes sociales, etc (Alcivar Brito & Cantos Perez, 2014).

Además, de esta forma puede aumentar las ventas de productos, los canales de distribución ganarán espacio adicional en el mercado y la rentabilidad general.

Mejora de productos: La mejor práctica de involucrar e interactuar con los clientes es informarles que su producto ha cambiado para mejor. Los consumidores en su mayoría caen en la trampa porque el interés y la curiosidad que impulsa el producto mejorado son irresistibles. Los compradores siempre quieren algo más y cuando llega la oportunidad, siempre cambian hacia lo mejor (Ortiz, 2018).

Por lo tanto, la actualización periódica de su producto (siempre para mejorar, nunca bajar la calidad) y el cambio de su embalaje, muy probablemente beneficie a su negocio. Lo que nunca hay que olvidar es de proteger el producto o servicio nuevo a través de leyes de propiedad intelectual. Asegúrese de que sus empleados hagan lo mismo, posiblemente a través de acuerdos contractuales. Sus proveedores y socios potenciales deben rendir cuentas a través de acuerdos de confidencialidad (The Coca Cola Company, 2009).

Con cada nueva innovación o mejora de su producto o proceso, asegúrese de obtener una protección de patente o marca comercial. Defienda sus productos y procesos del uso no autorizado por parte de otra persona a través de acciones legales si es necesario (Carro Paz & Gonzales Gomez, 2015).

Aumente el uso: La penetración en el mercado puede aumentar a través del consumo de productos (Domínguez Doncel, 2007). Por ejemplo, si utilizamos una estrategia de mercadotecnia efectiva que aumentará la conciencia del producto en ciertas

áreas, dará como resultado un mayor consumo de productos que también aumentará la penetración en el mercado.

Ajuste de precios: Una de las estrategias de penetración de mercado más utilizadas es el ajuste de precios (Duran, 1994). Por ejemplo, cuando una PYME tiene como objetivo aumentar las ventas, bajar los precios es una táctica efectiva para atraer clientes potenciales.

Además, después de analizar a fondo los precios de sus competidores, puede aumentar los precios para mostrarles a los compradores que la calidad de su producto o servicio supera a sus competidores para atraer a consumidores potenciales con precios razonables (Maldonado, 2018).

En ambos casos, no hay que exagerar porque puede parecer sospechoso (bajar los precios demasiado puede indicar baja calidad y los precios altos aparenta ser una empresa que solo tiene como objetivo lucrarse) y puede hacer que los clientes duden de su calidad, imparcialidad y confiabilidad.

Ventajas de Ajustar el precio

Como se indicó anteriormente, la estrategia de penetración del mercado aprovecha los bajos precios para aumentar la demanda de productos y la participación de mercado.

Mientras la demanda aumenta, la empresa ahorra dinero en costos de creación de productos debido al mayor volumen de producción. Sin embargo, la estrategia de penetración de mercado no funciona para todos los productos y servicios, por lo que algunas PYMES utilizan diferentes estrategias de marketing que parecen ser más beneficiosas (Maldonado, 2018). A continuación se detallará las ventajas de ajuste de precios como estrategia de penetración.

Crecimiento rápido: Si su objetivo comercial y de marketing es ampliar la base de consumidores, la penetración en el mercado es la forma más efectiva de actuar.

Cuando ofrece mejores precios que sus competidores, atraer a sus clientes se vuelve más fácil de lo que se esperaba. En consecuencia, el rápido crecimiento está fuertemente relacionado con los precios bajos, y cuanto más razonables sean, mayor será el impacto (Ortiz, 2018).

Un ejemplo claro es cuando las PYMES manufactureras empiezan a exportar. El desempeño exportador de las empresas puede conceptualizarse como una respuesta estratégica condicionada por los recursos y capacidades competitivas a disposición de la misma (Duran, 1994).

La estrategia de crecimiento consistente en exportar, supone superar ciertas dificultades como son, tramites de aduana, formas de pago, idiomas, legislación, entre otras (Jarillo, 1991). Principalmente, una PYME puede realizar exportaciones por dos vías diferentes, exportación directa (la empresa se encarga de exportar directamente sus productos al cliente final asumiendo las gestiones y los trámites) y estrategia de exportación indirecta, (la PYME sólo vende sus productos a un agente exterior de la compañía, quien se encarga del proceso de exportación y venta al cliente final) siendo esta última la que aportaría valor añadido al capital relacional en el comercio exterior (Jarillo, 1991)

Contar con intermediarios externos a la compañía (comprador extranjero, comerciante, agente, “trading company”, etc.), es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores (Jarillo, 1991). Además contar con intermediarios ajenos a la compañía (que venden los productos fabricados en mercados exteriores), es una ventaja

para los directivos, ya que de cuantos más agentes se dispongan, mayores serán las ventas internacionales. Es una ventaja que los gerentes dispongan y fomenten su capital relacional orientado al comercio exterior, ya que en primer lugar si la empresa no tiene conocimientos de exportación, algo común en micro y PYMES manufactureras, es el intermediario quien se hace cargo de las complicaciones del proceso, y en segundo lugar porque la empresa industrial ve como aumentan sus pedidos, y consecuentemente, produce y vende en mayor cantidad (Quintana & Beeril, 2001).

Ventajas económicas: Definitivamente, es una decisión responsable, pero la penetración en el mercado puede traer ventajas de costos si el desarrollo de su negocio se desarrolla de la manera que predijo y esperaba (Ramírez Paris & Sepúlveda, 2009).

Los bajos precios que garantizan el crecimiento de la base de clientes significan que puede aumentar la cantidad de productos solicitados al proveedor, lo que generará mayores ganancias con precios bajos. Además, algunas empresas arriesgan más y primero compran productos al por mayor (para obtener descuentos) y luego implementan la estrategia de precios de penetración (Alcivar Brito & Cantos Perez, 2014).

Competidores de combate: Una de las mejores partes de la estrategia de penetración de mercado es combatir a sus competidores. Tener numerosos competidores tratando de evolucionar y progresar, robando clientes que resultan reducción en sus ganancias e ingresos. Entonces, considera que está dispuesto a mantenerse como líder del mercado, la única opción que tiene es superarlos cambiando de estrategia (Duran, 1994).

Como por ejemplo: Las PYMES manufactureras, generan residuos en sus procesos productivos, son contaminantes en gran parte y deben de respetar los compromisos con la

sociedad y el medioambiente. Por tanto, algunas empresas empiezan a establecer un sistema de gestión medioambiental para reducir los impactos en el medio ambiente, llegando a tener en algunos casos los certificados de la norma ISO en materia medioambiental, demostrando así a sus clientes la buena gestión realizada (Ramírez Paris & Sepúlveda, 2009).

Desventajas de la estrategia de penetración de mercado

Costos de producción no satisfechos: No siempre es posible bajar el precio del producto como lo desee. A veces, los productos son caros de crear y las PYMES tienden a luchar al tratar de producir lo suficiente para reducir la producción y el precio del producto. Se vuelve más complejo cuando se compite con grandes empresas (Leao, 2015). Bajo estas circunstancias, sería más inteligente para las pequeñas empresas enfocarse en el empaque del producto, la campaña de mercadotecnia y la imagen pública porque tiene el potencial de ser tan efectivo como los precios bajos.

Oportunidades perdidas: Las marcas que producen productos de lujo a menudo cometen errores, como comercializarlo como un artículo barato (Pérez & Martínez de Ubago , 2006). Los clientes que aman los productos de lujo definitivamente evitarán el producto que se comercializó como un "lujo barato". Por lo tanto, si se centra en productos de lujo, tenga en cuenta que los precios más bajos pueden hacer que parezca decepcionante.

Imagen de mala compañía: Si su compañía tiene varias líneas de productos (que incluyen una línea de lujo), entonces usar la estrategia de penetración de mercado podría ser dañino (Hernandez, 2002). Por ejemplo, si implementa una estrategia de penetración de mercado para un solo producto, puede reflejar mal en el resto de sus líneas de productos. Para una mejor comprensión, si la gran cantidad de clientes se familiariza con el producto

barato, es muy posible que todos olviden que la PYME también produce artículos de lujo. Por lo tanto, la reputación de la marca como productor de lujo pronto desaparecerá.

Otro caso es la integridad de su empresa, no permita que se dañe. Las preocupaciones de salud y seguridad son importantes en una empresa manufacturera particularmente en un entorno donde se usan equipos pesados, productos químicos y compuestos peligrosos (Ortiz, 2018). No permita que caduque el cumplimiento normativo o por falta de conocimiento, la seguridad de la empresa se vea expuesta en riesgo. Asegúrese de conocer sus obligaciones reglamentarias y tomar todas las medidas necesarias para proteger a sus trabajadores y sus clientes de cualquier peligro (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2015).

Disminuir los precios de la industria: La estrategia de penetración del mercado puede dañar a toda la organización. Si los competidores venden productos similares y uno de ellos decide bajar los precios, es natural que otros intenten combinarlos para crear un equilibrio y evitar el cambio de los consumidores (Carro Paz & Gonzales Gomez, 2015).

Además, el competidor que fue el primero en bajar los precios tendrá que seguir haciendo lo mismo para mantener su liderazgo en el mercado (Quintana & Beeril, 2001). Por lo tanto, los resultados pueden ser graves porque los competidores pueden terminar vendiendo sus productos a un precio extremadamente bajo y generar casi ninguna ganancia.

Falta de resultados: La estrategia de penetración del mercado no siempre es efectiva, especialmente cuando una empresa ingresa en una industria donde los precios ya están bajos. Por ejemplo, cuando los precios ya son bajos, significa que los consumidores ya han creado confianza hacia una PYME existente, por lo que entrar en el mercado e intentar

superar el precio del competidor es una forma ineficaz de actuar. Una nueva compañía debería concentrarse en ganar su lugar digno en la industria, en lugar de tratar de ganarle a los bajos precios de otros (Carro Paz & Gonzales Gomez, 2015).

Finalmente, asegúrese de que el producto o los productos que fabrica continúen atrayendo a una audiencia creciente. Lo más dañino que puede hacer es continuar implementando estrategias a un producto que cada vez mas se esta volviendo obsoleto. La innovación y la actualización son clave para el éxito continuo de sus productos. Para sobresalir en la fabricación, debe convertirse en un maestro de la innovación. Manténgase alerta a los principios de mejora continua (Hill , 2013). Escuche a sus clientes si tiene una buena comunicación con ellos, de esta forma puede hacer cambios más efectivos de lo que ellos creen.

Así como la innovación se aplica a sus productos, también se aplica a su proceso de producción. Siga buscando y no dude en realizar cambios que mejoren el proceso o reduzcan los costos. Recuerde, si puede reducir los costos mientras mantiene la calidad de su producto, será más competitivo (Leao, 2015).

Metodología

Para esta investigación, se realizó un enfoque cuantitativo a través de la encuesta como herramienta principal. Esta encuesta tiene como finalidad identificar las estrategias de crecimiento empresarial más optadas para mejorar el desempeño de las PYMES de la industria manufacturera del Guayas. La población del estudio fue 52 Pymes de la industria manufacturera pertenecientes a la provincia del Guayas. Por tal razón, a través de la fórmula de muestreo, se consiguió una muestra de 41 Pymes. La lista de empresas MIPYMES activas del Guayas se obtuvo del sitio web de la Superintendencia de Compañías (2017).

A continuación, se describe la fórmula de muestreo utilizada para el estudio:

$$n = \frac{Z^2 \cdot Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Tabla #1: Tamaño de la muestra

Proporción	0,5
Error Muestral	7%
Nivel de Confianza	95%
Nivel de Significancia	5%
Z	1.96
N	52
Tamaño muestra	41

Elaborado por: El Autor

Para este trabajo, se determinó un nivel de significancia del 5% con un error muestral de 7%, en cual se obtuvo como tamaño de la muestra especificada anteriormente. Asimismo, se utilizó el programa Google Drive para aplicar la encuesta, y por medio del

programa Excel, se tabuló los resultados. La encuesta se efectuó a los directivos de las PYMES, enviadas por correo electrónico y llamadas telefónicas a las 41 PYMES.

Análisis y Discusión de Resultados

En el desafiante entorno empresarial actual, las empresas deben crear estrategias para crecer más allá de su alcance conocido. La mayoría de la muestra de Pymes de este estudio, específicamente el 76%, sí implementan diversas estrategias de crecimiento como una herramienta que mejora su viabilidad en el mercado para obtener una ventaja competitiva, ya que a menudo hay muy poco para diferenciar un producto de otro para varias organizaciones. Lograr una posición de ventaja competitiva y mejorar el rendimiento de la empresa en relación con sus competidores son los principales objetivos que las organizaciones empresariales en particular deben esforzarse por alcanzar. García & Villafuerte (2015) señaló que estas estrategias de crecimiento brindan oportunidades para que la empresa comercial responda a los diversos desafíos dentro de su entorno operativo.

De acuerdo con la pregunta anterior, del total de muestra de las Pymes, 41, únicamente 31 sí ha implementado estrategias de crecimiento durante en los últimos 3 años. Por tal razón, las siguientes preguntas de la encuesta fueron dirigidas a dicho total de Pymes.

El estudio encontró que la estrategia de penetración de mercado es una de las estrategias de crecimiento principalmente perseguidas, donde la mayoría de las organizaciones se centraron en aspectos específicos de la penetración del mercado (58%), como la segmentación del mercado. La penetración de mercado es una estrategia de crecimiento basada en aumentar la participación existente de productos y mercados de la

empresa. Esta estrategia tiene como objetivo aumentar la venta del producto presente en el mercado actual a través de una promoción agresiva. La empresa penetra más profundamente en el mercado para capturar una mayor parte de éste.

Tabla #2: Estrategia de penetración de mercado parte de las estrategias de crecimiento

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	18	58%
No	13	42%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas
Elaborado por: El Autor

Ramírez & Sepulveda (2009) señalaron que una empresa comercial no puede servir a todo el mercado con un producto o servicio en particular, ya que las necesidades y deseos de los clientes son diversas. Debe ser de suma importancia identificar los segmentos de un mercado que puede servir con mayor eficacia. Un segmento de mercado consiste en un gran grupo identificable dentro de un mercado con necesidades similares, poder adquisitivo, entre otros atributos. La segmentación del mercado también se emplea como una estrategia de crecimiento. Una vez que una empresa comercial ha identificado un mejor segmento de mercado específico para servir, la siguiente fase es posicionar el servicio en el mercado por medio de una promoción agresiva. La posición de una oferta de servicios es la forma en que los consumidores la perciben, particularmente en relación con las ofertas competidoras.

La tabla 3 muestra los resultados del estudio sobre los métodos utilizados para lograr la penetración de marketing. El 38.71% coincidió que el método más utilizado es la mejoría de la segmentación del mercado, seguido de la promoción agresiva con el 16.13%. Adicional a ello, otros recursos como parte de la estrategia de penetración se incluyó

mejoras en el producto existente, ajuste de precios y mejoras en los canales de distribución con el 16.13%, 9.68% y el 3.23%, respectivamente.

Tabla #3: Métodos empleados para la estrategia de penetración

Respuesta	Frecuencia	%
Promoción agresiva	5	16.13%
Mejor segmentación del mercado	12	38.71%
Mejores canales de distribución	1	3.23%
Ajuste de precios	3	9.68%
Mejoras en el producto	5	16.13%
Total	31	100%

Tabla #4: Relación de las Pymes con los miembros del grupo de interés

A continuación, se expondrá los resultados de la relación de las Pymes con sus distintos miembros del grupo de interés, de manera individual. Estos incluyen proveedores, clientes, distribuidores y empleados. Puede parecer que no es importante invertir una gran cantidad de tiempo y recursos en la relación entre sus grupos de interés; sin embargo, estas relaciones son la base de las operaciones de su negocio y crecimiento es parte de lo que hace que sus operaciones funcionen sin problemas (Yance, Solís, & Burgos, 2017).

En su estudio, Díaz (2013) que la forma en que se diseña el servicio (diseño del servicio y evidencia física) impacta la imagen de éste en la mente de los consumidores y atrae a más proveedores en la organización. Por lo tanto, un efecto aún mayor en el flujo masivo de los productos y servicios por los distribuidores. La posición de una oferta de servicios es la forma en que los consumidores la perciben, particularmente en relación con las ofertas competidoras. Además, el estudio solicitó a los encuestados que indicaran en qué medida sus organizaciones se centraron en algunos aspectos de sus grupos de interés y qué tan

buena o mala es la relación con cada uno de ellos. A partir del hallazgo, los encuestados indicaron lo siguiente que se muestra a continuación en las tablas 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.

Tabla 4.1: Relación de las PYMES del sector manufacturero con sus proveedores

Respuesta	Frecuencia	%
1 = Muy malo	0	0
2 = Malo	2	6.45%
3 = Regular	6	19.35%
4 = Bueno	18	58.06%
5 =Muy bueno	5	16.13%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas
Elaborado por: El Autor

Tabla 4.2: Relación de las PYMES del sector manufacturero con sus clientes

Respuesta	Frecuencia	%
1 = Muy malo	0	0
2 = Malo	2	6.45%
3 = Regular	22	70.97%
4 = Bueno	5	16.13%
5 =Muy bueno	2	6.45%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas
Elaborado por: El Autor

Tabla 4.3: Relación de las PYMES del sector manufacturero con sus distribuidores

Respuesta	Frecuencia	%
1 = Muy malo	0	0
2 = Malo	5	16.13%
3 = Regular	19	61.29%
4 = Bueno	6	19.35%
5 =Muy bueno	1	3.23%

Total	31	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas

Elaborado por: El Autor

Tabla 4.4: Relación de las PYMES del sector manufacturero con sus empleados

Respuesta	Frecuencia	%
1 = Muy malo	0	0
2 = Malo	2	6.45%
3 = Regular	5	16.13%
4 = Bueno	17	54.84%
5 =Muy bueno	7	22.58%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas

Elaborado por: El Autor

El estudio solicitó a los encuestados que indicaran los desafíos enfrentados al adoptar las estrategias de crecimiento de sus empresas. La tabla 5 ilustra dichos resultados. De acuerdo con los hallazgos, la mayoría de los encuestados (38.71%) señaló que los grandes bancos y las instituciones financieras carecen de estructuras adecuadas para tratar con las Pymes en apoyo financiero. Las instituciones financieras cobran tasas de interés prohibitivas en las líneas de crédito, obstaculizando el compromiso con la estrategia de crecimiento. Sus principales fuentes de capital son sus ganancias retenidas o asociaciones informales de ahorro y préstamo, que son impredecibles. El acceso a la financiación formal es deficiente debido al alto riesgo de incumplimiento entre las Pymes y debido a la insuficiencia de las instalaciones financieras. De hecho, “los requisitos para conseguir préstamos de estos sitios son muchos y algunos complicados y, en el caso de conseguirse, se los obtiene a tasas de interés demasiado altas” (García & Villafuerte, 2015).

También, los cambios en la tecnología de la información afectan en gran medida a sus negocios, como consecuencia, el lento crecimiento de su negocio y procesos, como lo muestra el puntaje promedio de 19.35%. Estos hallazgos coinciden con la afirmación de Vásquez (2016), quien indica que los avances tecnológicos crean nuevos productos y transforman casi todas las etapas de los negocios, desde la producción hasta el marketing, el abastecimiento y la logística, lo que complica todo el proceso de operación. Por otro lado, el 16.13% de los directivos de las empresas del estudio coincidieron que grandes empresas ofrecían una dura competencia, lo que obstaculizaba las estrategias de crecimiento que los estos han adoptado en gran medida. De hecho, “la **desesperación por vender** puede llevar a las Pymes a la pérdida de rentabilidad al embarcarse en guerras de precios entre la competencia” (Banco COMAFI, 2017).

Entre los otros retos comunes en adoptar estrategias de crecimiento recae en el 12.90% carecen de personal competente para elaborar estrategias realistas acordes con el objetivo del negocio y que la empresa ha tenido problemas para acceder al crédito, lo que puede impulsar su desempeño y ayudar en la implementación de estrategias. Por otro lado, el encuestado señaló que los clientes aún perciben que las Pymes ofrecen productos de baja calidad que las grandes empresas, reduciendo en gran medida el crecimiento de éstas (6.45%). Los clientes potenciales perciben que las pequeñas empresas carecen de la capacidad de proporcionar servicios de calidad y no pueden satisfacer más de una necesidad crítica simultáneamente. Esto corrobora los hallazgos del estudio de que algunos clientes prefieren productos y servicios de organizaciones más grandes.

Tabla 5: Retos comunes en adoptar estrategias de crecimiento

Respuesta	Frecuencia	%
Acceso a mayor financiamiento	12	38.71%
Falta de personal que contribuya con nuevas estrategias de crecimiento	4	12.90%
Percepción del cliente en ofrecer un producto de baja calidad	2	6.45%
Cambios en las Tecnologías de Información	6	19.35%
Mayor competencia por parte de las compañías grandes	5	16.13%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas

Elaborado por: El Autor

Yance, Solís, & Burgos (2017) resumieron los siguientes desafíos para las pequeñas y medianas empresas Ecuatorianas: baja participación escasez de fondos, más riesgo durante la expansión, la expansión a menudo requiere la actualización de tecnología y el reemplazo de plantas y maquinaria, la actualización de la tecnología requiere mucho tiempo y un proceso costoso, problemas de coordinación que pueden conducir a operaciones ineficientes, burocracia estatal, preocupaciones ambientales, infraestructura deficiente y cambios rápidos en las necesidades de los clientes.

Como resultado, las empresas se enfrentan a una mayor competencia y registran bajas ganancias e incluso pérdidas. Para ello, el estudio revela los siguientes resultados: El 51.61% concuerda que el factor principal que impide su crecimiento radica en la falta de crecimiento, 19.35% el bajo uso de las TICs, 16.13% inadecuadas políticas económicas, mientras que el 6.45% coincide tanto con problemas en la compra y venta de productos y baja participación.

Tabla 6: Problemas que afectan al desarrollo y crecimiento de las Pymes

Respuesta	Frecuencia	%
Bajo uso de las TICs	6	19.35%
Problemas en la compra y venta de sus productos	2	6.45%
Baja participación en el mercado	2	6.45%
Falta de financiamiento	16	51.61%
Inadecuadas políticas económicas	5	16.13%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas

Elaborado por: El Autor

Las Pymes adoptan estrategias de crecimiento tales como marketing, fijación de precios, penetración de mercado entre otras estrategias para obtener ventajas adicionales, como el aumento en el año total del volumen de ventas, aumentar los activos y seguir siendo competitivo en el mercado (Yance, Solís, & Burgos, 2017). De acuerdo con los resultados de la tabla 7, el 61.29% indica que las estrategias de crecimiento adoptadas con relación al desempeño son regulares, mientras que el 3.23% declaran que son muy malas. Es muy importante que el resto de las empresas que consideran que las actuales estrategias de crecimiento adoptadas no son buenas trabajen en implementar nuevos conceptos debido a la capacidad de las Pymes para crear, acceder y comercializar nuevos conocimientos que conlleven hacia mejoras en su competitividad.

Tabla 7: Estrategia de crecimiento adoptada con relación al desempeño

Respuesta	Frecuencia	%
1 = Muy malo	1	3.23%
2 = Malo	4	12.90%
3 = Regular	19	61.29%
4 = Bueno	6	19.35%
5 =Muy bueno	1	3.23%
Total	31	100%

Fuente: PYMES de la ciudad de Guayaquil pertenecientes al sector manufacturero de la provincia del Guayas
Elaborado por: El Autor

Conclusiones y Recomendaciones

Las pequeñas y medianas empresas hacen contribuciones importantes al desarrollo económico y social de cualquier país. En consecuencia, el crecimiento del sector de las Pymes afecta directamente el desempeño de la nación. En todas las economías, constituyen la gran mayoría de los establecimientos comerciales y generalmente son responsables de la mayoría de las oportunidades de empleo creadas. Las Pymes han recibido considerable atención en la literatura debido a su importancia en la generación y creación de riqueza económica. La capacidad de éstas para crear, acceder y comercializar nuevos conocimientos en los mercados mundiales es fundamental para su competitividad sostenida.

El estudio buscó descubrir estrategias de crecimiento adoptadas por pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil. En base a los resultados, el estudio concluyó que la mayoría de las empresas ya había desarrollado estrategias de crecimiento para responder a las cambiantes necesidades del cliente y la naturaleza del mercado competitivo donde la estrategia de penetración era la estrategia de crecimiento clave adoptada. Además, el estudio concluyó que existe una fuerte competencia de las grandes empresas para las Pymes, lo que obstaculiza las estrategias de crecimiento que los empresarios ya han estado implementando. Los cambios en la tecnología de la información, infraestructura inadecuada, inseguridad, percepción negativa, falta de estructuras apropiadas en las instituciones financieras para tratar con las Pymes en apoyo financiero,

altas tasas de interés sobre préstamos y percepción del cliente hacia la calidad ofrecida por las Pymes resulta en un crecimiento mínimo y rendimiento de las mismas.

El estudio recomienda que para que la empresa experimente un rápido crecimiento, los empresarios y toda la gerencia deberían enfatizar las estrategias establecidas para garantizar que estén enfocadas a los objetivos organizacionales y estén alineadas con las necesidades del mercado mientras que sean rígidas para ser aplicadas por los competidores. Del mismo modo, el estudio recomienda que las empresas busquen una forma de cambiar la marca o los productos de acuerdo con el nuevo gusto de los consumidores y al hacerlo, aumentan la base de clientes. Finalmente, la encuesta recomienda que para que la empresa realice el crecimiento de manera efectiva, los empresarios deben identificar y mejorar la relación con todos los miembros del grupo de interés, inclusive proveedores potenciales con productos de calidad para garantizar que las grandes empresas no eclipsen a las pequeñas empresas en el mercado. Esto garantizará la supervivencia de las pequeñas empresas, ya que contribuyen a la creación de empleo, el desarrollo económico y fomentan la creatividad.

Limitaciones del estudio

El estudio fue principalmente para identificar las estrategias de crecimiento adoptadas por las Pymes del sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil y los desafíos que enfrentan al adoptar tales estrategias, pero no examinaron críticamente por qué las estrategias de crecimiento fracasan en su implementación dentro de las organizaciones. Asimismo, el estudio se centró principalmente en las Pymes de la ciudad de Guayaquil y no en las pymes en general. Las estrategias de crecimiento aplicadas por las Pymes en otras partes podrían ser diferentes, así como los desafíos a los que se enfrentan. El estudio se

centró solo en el sector de las PYME y no en otros sectores, como las microfinanzas y las grandes empresas, que también son motores clave del crecimiento económico. Esta principal limitación de estudio fue su incapacidad para incluir más organizaciones. Este es un caso centrado en la institución seleccionada. El estudio podría abarcar más instituciones en todos los sectores a fin de proporcionar un análisis de base más amplia. Sin embargo, el tiempo y el recurso no pudieron permitirlo.

El investigador se encontró con otros desafíos o limitaciones, como la falta de cooperación de algunos encuestados por temor a que sean víctimas y que la información pueda ser utilizada para otros fines distintos al proyecto. Por lo tanto, éste no alcance el tamaño de muestra deseado. Sin embargo, el investigador aseguró a los encuestados de medidas de propiedad exclusiva que los hallazgos se otorgarían y utilizarían solo con fines académicos.

Este trabajo de investigación sugiere para futuras investigaciones que se debe realizar más investigación sobre los factores que afectan la efectividad de las estrategias de crecimiento que han sido adoptadas por las organizaciones para darles lados negativos y positivos dentro de la organización que pueden ayudar a la gerencia a mitigar los riesgos de implementación de estrategias sin éxito. Finalmente, también es importante que se realicen más investigaciones sobre las estrategias de crecimiento adoptadas por las organizaciones que se centran en otros sectores además de las Pymes con el fin de recoger datos confiables.

Bibliografía

- Alcivar Brito, A., & Cantos Perez, M. (2014). Plan estrategico de Marketing para el incremento de la participacion de mercado de la Empresa Brito S.A. *SALESIANA*, 126.
- Analystsoft. (23 de 05 de 2014). *Analystsoft*. Recuperado el 11 de 03 de 2018, de Descriptive Statistics:
http://www.analystsoft.com/en/products/statplus/content/help/analysis_basic_statistics_descriptive_statistics.html
- Anyanwu, J., & Erhijakpor, A. (01 de 2009). Health Expenditures and Health Outcomes in Africa. *African Development Review*, 21(2), 400-433.
- Araque J, W. (2012). Las PyME y su situación. *Universidad Andina Simon Bolivar*, 17.
- Baldacci, E., Clements, B., Gupta, S., & Cui, Q. (01 de 08 de 2008). Human Capital, and Growth in Developing Countries. *World Development*, 36(8), 1317-1341.
- Banco COMAFI. (2017). *Banco COMAFI*. Obtenido de <https://www.comafi.com.ar/1891-Los-10-retos-Pyme-para-el-2017-.note.aspx>
- Becker, G. (1993). El capital humano : un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. *Universidad de la República, Uruguay*, 284. doi:84-206-8063-X.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gomez, D. (2015). Estrategia de Producción y Operaciones. *Administración de las Operaciones*(21), 26.
- CEPAL. (14 de 11 de 2000). La Transición Demográfica en América Latina. *CEPAL*, 10.
- Chu, J., Huang, X., Loyalka, P., Shi, Y., Song, Y., Wei, J., . . . Zhang, L. (01 de 01 de 2016). The impact of vocational schooling on human capital development in developing countries: Evidence from china. *World Bank Economic Review*, 30(1), 143-170.
- Cortés Vera, S. (Julio de 2011). MARKETING DIGITAL Como Herramienta de Negocios para PyMES. *Universidad de Chile*, 1-147.
- Cuesta Valiño, P. (2012). ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO. *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*, 2.

- Díaz, N. (2013). Relaciones de Poder en las Organizaciones a partir de Grupos de Interés. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 231-248.
- Domínguez Doncel, A. (2007). Métricas del marketing. *ESIC Editorial*, 1-52. doi:978-84-7356-521-9
- Duran, J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*(735), 21-41.
- Elwood, F., & Holton, J. (1996). TRENDS TOWARD A CLOSER INTEGRATION OF VOCATIONAL EDUCATION AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(2).
- EOCD. (2017). Perspectivas económicas de America Latina 2017. *JUVENTUD, COMPETENCIAS Y EMPRENDIMIENTO*, 327. doi:ISBN 978-92-64-26501-1
- Espinoza, R. (31 de Mayo de 2015). MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. *Estrategias de Crecimiento*, 2.
- García, G., & Villafuerte, M. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Actualidad Contable FACES*, 49-73.
- Grupo Enroke. (2010). Pymes Concepto. *Enroke*, 4.
- Hanushek, E. (01 de 12 de 2013). Economic growth in developing countries: The role of human capital. *Economics of Education Review*(37), 204-212.
- Hernandez, G. (17 de Junio de 2002). El Nuevo Concepto de Marketing en la Empresa. *Revista Colombiana de Marketing*, 7.
- Hill, C. (13 de Enero de 2013). Administración Estratégica. (P. Hall, Ed.) *Mc Graw Hill*(5).
- Huang, F.-M. (02 de 2012). Short-run or Long-run Impacts of Tobacco Tax on Teenager's Smoking? A Ten-year Longitudinal Study. *Working Paper Series No.2012-1*.
- INEC. (2015). Encuesta de Manufactura y Minería . *Ecuador en Cifras*.
- INEC. (2016). Evolucion del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013. *INEC Cuaderno de trabajo*, 85.
- Jarillo, C. J. (5 de Enero de 1991). POLITICA Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS I. *Mc Graw-Hill*, 3.
- Jimenez Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (02 de 01 de 2017). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. *05*(03), 31.
- Kadhim Saddam, A. (2015). The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. *Quarterly Journal of Economics* , 7(11).
- Leao, L. (23 de Noviembre de 2015). Ingeniería de Valor para Reducir el Costo de Producto. *Ingenieria Electrica*, 20.
- Maldonado, J. (23 de Enero de 2018). Fundamentos de Calidad Total. *ISSUU*, 120.

- Mejia, C., & Jaramillo Escalante, A. (1 de Marzo de 2004). EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UN PROYECTO HOTELERO EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA A DESARROLLAR POR LA FIRMA HOTELES ESTELAR S.A. *UJAEN*, 5.
- Mohamad Ridhuan, M., & Aida Hazlin, I. (2016). Entrepreneurial Environment on Internationalization. *Governance and Sustainability of Global Business Economics*, 85.
- Narver, & Slater. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: Su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Dialnet*, 10.
- OCDE. (2017). *OCDE*. Obtenido de https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf
- OEA. (03 de 06 de 2014). Inversión en Empresas locales en capacitación. *El Comercio*, 2.
- Ortiz, D. (19 de Enero de 2018). Frases motivacionales para todos los días del año. *Emprendiendo historias*, 15.
- Pérez, D., & Martínez de Ubago, I. P. (2006). El Producto. Concepto y Desarrollo. *Revista EOI*, 1-66.
- Perez, A. (9 de Marzo de 2018). Como se calculan las utilidades. *Ecuador Legal*.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2015). Matriz de Crecimiento Empresarial. *Universidad Politécnica de Valencia*.
- Perla Aronson, P. (2014). El retorno de la teoría del capital humano. *Fundamentos en humanidades*, 26.
- Pinto Saavedra, J. A. (2008). El rol de la pyme en el sistema internacional de comercio. *Pymes. Una vision estratégica.*, 223.
- Ponce, J. (2013). Las MIPYMES ecuatorianas dinamizan la economía nacional. *Ministerio de Industria y Productividad*, 307.
- Queiros, N. (22 de 03 de 2017). Ecuador mantiene un “alto” índice de desarrollo humano, según PNUD. *La Extra*.
- Quintana, K., & Beeril, L. (2001). Market Orientation: The Construct, Research proposition, and Managerial. *Journal of Marketing*, 10.
- Ramírez Paris, X., & Sepúlveda, Á. (Julio de 2009). DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DEMERCADO PARA POSICIONAR LA ZONA NORTE DE SANTANDER – TÁCHIRA. *Aldea Mundo Revista*, 14(28), 45-52.
- Ramírez, X., & Sepulveda, Á. (2009). Diseño de estrategias de penetración de mercado. *Aldea Mundo Revista sobre Fronteras e Integración*, / 45 - 52.
- Rastogi, P. (2002). Sustaining enterprise competitiveness –is human capital the answer. *Human System Management*, 19(3), 193-203.
- Ray, L. (08 de 2017). How Does Salary Affect a Worker's Productivity? *Chron*.

- Schultz, T. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Schultz, T. (04 de 2007). CAPITAL HUMANO: UNA MIRADA DESDE LA EDUCACIÓN Y LA EXPERIENCIA LABORAL. *Semilleros de Investigación en Economía*, 5, 40.
- SUPERCIAS. (2016). INSTITUCIÓN. *Superintendencia de Compañías*, 50.
- SUPERCIAS. (2017). *Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul
- Teijelo Casanova, C. (31 de Agosto de 2013). AUSTRALIA Y SU PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO. *Revista SICE*, 1-8.
- Terpstra, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- The Coca Cola Company. (Abril de 2009). Código de Conducta Empresarial. *Revista ARCA*, 49.
- Tushman, M., & Anderson, C. (1986). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma . *Entrepreneurship and Technological Change*.
- Vásquez, R. (7 de Julio de 2016). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/3-barreras-impiden-las-pymes-uso-tecnologia/>
- Villar, A. (04 de 12 de 2010). El Desarrollo Humano en 2010 según el nuevo índice de Naciones Unidas (I de II). *Nada es gratis*.
- Watkins, K. E. (1995). The case for learning. *Academy of Human Resource Development Annual Meeting*.
- Wolf, F., & Zohlnhöfer, R. (01 de 01 de 2009). Investing in human capital? The determinants of private education expenditure in 26 OECD countries. *Journal of European Social Policy*, 19(3), 230-244.
- Wu, T. (01 de 04 de 2013). Constraints to Human Capital Investment in Developing Countries: Using the Asian Financial Crisis in Indonesia as a Natural Experiment. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 49(1), 113-114.
- Yance, C., Solís, L., & Burgos, I. H. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.