**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**



# Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES

*Critical factors of quality management determinants of sustained business success in SMEs*

**Roselin Santamaría Peraza**

***Palabras clave:*** Calidad, Éxito, Empresas, Gestión de la Calidad
***Key words***: Quality, Success, Companies, Quality Management

## RESUMEN

Permanecer en el mercado es el reto que se enfrentan cada día las organizaciones, en una economía cambiante y globalizada donde deben competir en mercados abiertos debido a las exigencias de los consumidores; en esta investigación se busca establecer los factores de la calidad que pueden contribuir con el establecimiento de una ventaja competitiva que permita a las Pymes lograr los objetivos y mantenerse en el tiempo con ello lograr el éxito sostenido. Para ello, se presenta como una investigación de tipo descriptiva con un diseño documental, donde se inicia con la búsqueda de documentos usando como descriptores: éxito, Pymes, competitividad, ventaja competitiva; posteriormente, se realizó el análisis de la información, definiéndose los factores internos con los que se puede lograr una ventaja competitiva. Entre las conclusiones, se establece un modelo teórico que relaciona los factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial; se definen estos factores y se buscan variables que contribuyen con cada factor, presentando en resumen de la misma.

## ABSTRACT

The persistence of a company in the market is the challenge facing organizations every day, in a globalized economy where they must compete in open markets with constant changes due to the demands of consumers, the following research, seeks establish the quality factors that can contribute to the establishment of a competitive advantage that allows SMEs to achieve the objectives and stay in the time with which to achieve sustained success. For this, is presented as a descriptive research with a documentary design, this begins with the search of documents through the internet where they were searched, were used as key words success, SMEs, competitiveness, competitive advantage; later the information analysis was performed, from which internal factors were defined with which a competitive advantage can be achieved. Among the conclusions of the study a theoretical model is designed which relates the critical factors of the quality management that can contribute to the sustained business success, these factors were defined and variables were searched that contribute with each factor, presenting in summary of the same.

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**


## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben enfrentarse a consumidores más exigentes y un mercado global cambiante, que les hace buscar mecanismos que le permitan mantenerse en el tiempo, en el caso de la pequeña y mediana empresas (Pymes) en Venezuela, esto se hace necesario dado que ocupan más del 65% de la fuerza laboral venezolana (Pérez, 2007); sin embargo, a pesar del empleo que generan, tienden a ser inestables, considerando las cifras presentadas por el Observatorio Pymes de Venezuela (2005), el cual demuestra que el 57% fracasaron al año de haber iniciado operaciones, y el 80% tuvo los mismos resultados antes de cumplir los primeros cinco años. Por su parte Arrieta et al. (2014), señalan que la supervivencia de las Pymes depende de la capacidad que poseen para establecer mecanismos que le permitan alcanzar y mejorar una ventaja competitiva, por lo que el análisis de factores internos en las organizaciones puede darles una capacidad estratégica clave que las lleve a una posición diferenciada en el mercado.

Considerando ello, esta investigación tiene como objetivo establecer los factores relacionados con la gestión de la calidad que permiten obtener una ventaja competitiva para que las Pymes puedan alcanzar el éxito sostenido. La investigación es de tipo descriptivo, utilizando como técnica de recolección la búsqueda de documentos; como técnica se utilizó el análisis de contenido, exhibiendo el análisis de los documentos relacionados con éxito empresarial, calidad, modelos de calidad, competitividad, ventaja competitiva. Del análisis de estos se presentan los cuadros donde se muestran los factores críticos relacionados con los modelos de calidad, factores internos que pueden convertirse en una ventaja competitiva, los factores de calidad con las variables componentes de estos, los mismos basados en el modelo teórico propuesto. Posteriormente, se presentan las reflexiones finales de la investigación.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo se enmarca en la investigación de tipo descriptiva, bajo un diseño documental (Tamayo, 2009); el cual se desarrolló mediante la utilización de la técnica de análisis de contenido y los instrumentos fueron las citas, resumen y análisis de la información. La revisión documental se inició buscando en internet fuentes primarias en las bases de datos usando los motores de búsqueda Google académico®, Sciece Direct®, Dialnet®, entre otros; utilizando como descriptores: éxito, éxito empresarial, éxito sostenido, calidad, modelos de gestión de la calidad, competitividad, ventaja competitiva, Pymes. Para la selección del documento se revisó inicialmente el resumen, la introducción y las conclusiones; una vez seleccionados, se procedió al análisis donde se extrajeron los aspectos relevantes.

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**

## REVISIÓN y DISCUSIÓN

La persistencia de una empresa en el mercado es el reto con que se enfrentan cada día las organizaciones en una economía globalizada donde deben competir en mercados abiertos con constantes cambios debido a las exigencias de los consumidores, por lo que se deben buscar mecanismos y herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos y mantenerse en el tiempo. Dicha persistencia depende de su capacidad para alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado; cuando una empresa logra sus objetivos es exitosa; si estos se mantienen en el largo plazo se habla de éxito sostenido (ISO, 2015).

El éxito también puede medirse desde el punto de vista de la competitividad de la empresa, entendiendo a ésta como la capacidad de las organizaciones para mantener ventajas frente a sus competidores las cuales les permita alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado (Franco y Urbano, 2010); así mismo, la única forma de consolidarse en un mercado es siendo cada vez más competitivas, así como el poder diferenciarse de sus competidores, en donde la rivalidad por ganar participación es cada vez más agresiva (Pérez-Espinoza *et al.*, 2017).

La competitividad es la capacidad de mantener ventajas comparativas superiores con respecto otras organizaciones competidoras (Huamán, 2007). Las organizaciones competitivas son las que sobreviven ya que pueden enfrentar los cambios que se presentan debido a factores tanto internos como externos, siendo este un requisito también para obtener buenos resultados (Estrada, et al, 2009). Luna (2012), indica que una empresa es competitiva, cuando tiene la posibilidad de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. A medida que se gestione eficiente y eficazmente sus determinantes competitivos, la empresa se encaminará en la generación de estrategias para la adquisición de ventajas competitivas ello le permitirá su consolidación en el mercado local, extenderse a mercados foráneos, proporcionándoles niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios y mantenimiento de una posición destacada en el sector en que actúan (Dumuner *et al.*, 2010).

Una ventaja competitiva, se puede obtener mediante la apropiada utilización de las competencias centrales a partir de un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015). Así mismo, Wanjiru & Kilika (2016) señalan, que el vínculo entre los recursos internos de la empresa y su entorno son las competencias; por lo que dos empresas pueden poseer recursos de fuentes comunes, la forma como estos son

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**

utilizados, para crear procesos difíciles de imitar y que le permitan sobresalir entre todos, en el desarrollo de ventajas competitivas, realizará la diferencia entre el éxito de una de ellas, por lo que la creación de la competencia es importante para la empresa.

Considerado lo anterior, una ventaja competitividad se genera mediante la adecuada utilización de los factores internos, los cuales les permitirá afrontar factores externos presentes. Para diferentes autores existen diferentes factores, con los cuales se pudiera alcanzar una ventaja competitiva, entre los que se pueden mencionar a Barley (2008), que dice que la mejora continua, la innovación y el aprendizaje, representan los pilares para el éxito sostenido de la organización, también se tienen: la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas (Calvo y López, 2003; Ordoñez, 2004; Gracia, 2008), orientación al mercado (Blesa & Ripolles, 2005; Barroso *et. al.*, 2005; Vieira, 2010; Suliyanto, 2011; Gheysaria *et al.*, 2012; Hitt *et al.*, 2015), entre otros.

Por otra parte, algunos autores consideran que la ventaja competitiva debe estar orientada a la satisfacción del cliente, debido a que este es quien decidirá entre las opciones que posee el mercado, sobre lo que realmente comprará, y que, además, las estrategias deben estar orientadas a la mejora de la calidad del producto con la finalidad de garantizar la fidelidad de estos. En tal sentido, Rubio y Aragón (2002), señalan que la innovación y la calidad del producto o servicio, son factores para lograr el éxito competitivo. Evans & Lindsay (2014), consideran que la calidad posee diferentes perspectivas entre las cuales se encuentre la relacionada con la satisfacción del cliente; al igual que Peñaloza (2004); Estrada *et al.* (2009); Rodríguez (2008); Gracia (2008); Ramseook-Munhurrun *et al.* (2011); Martínez *et al.* (2012); Vidal *et al.* (2012); Hitt *et. al.* (2015); Rougan (2015), entre otros.

Así mismo, la calidad es considerada como un factor que genera una ventaja competitiva ya que se puede definir como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con la necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria (ISO, 9000-2015); pudiéndose establecer en términos de cumplimiento de requisitos, por lo que es necesario realizar mediciones a los atributos críticos para determinar la conformidad de estos; de detectarse una no conformidad, se habla de ausencia de la calidad (Crosby, 1979). Sin embargo, Deming (1989), plantea que la dificultad para definir la calidad se encuentra en traducir las futuras necesidades de los consumidores en características medibles, permitiendo que el producto diseñado sea el resultado del precio que el cliente está dispuesto a pagar.

La calidad, por ende, abarca la traducción de las necesidades de los clientes en características capaces de ser percibidas por ellos, considerando que el producto debe cumplir con las especificaciones de diseño, no poseer disconformidad o deficiencias, y la misma debe ser tal que los

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**

consumidores puedan pagarla. Por otra parte, el procesar un producto de calidad conlleva una convicción desde toda la organización, por lo que la misma es una filosofía de trabajo, de la cual toda la empresa debe estar convencida; debido a ello y por el creciente interés por está como factor de competitividad se han desarrollado modelos de gestión que sirvan de parámetros para medir la eficiencia y efectividad así como orientador de los esfuerzos necesarios que debe realizar la organización en un todo, para conseguir ofrecer servicios o productos bajo los más altos estándares. Así mismo, González *et. al.* (2016), señalan que la calidad, es vista como una fuente de ventaja competitiva, ya que, en sus nuevas concepciones de esta, puede abarcar todos los procesos de la empresa, considerando los modelos de gestión de la calidad; debido a que estos poseen un enfoque integrado que busca obtener y mantener a través de la mejora continua niveles de producción de calidad, considerando que el mejor sistema es basado en la filosofía de control total de la calidad (Hayati, Khairul & Fazli, 2013).

La aplicación de sistemas de gestión de la calidad es sinónimo a gestionar por proceso y a la gestión de operaciones, con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia organizacional por medio de los encargados de cada tarea, impulsando acciones de mejora con base en la información generada por el seguimiento y control de los mismos; creando indicadores que permitan realizar el seguimiento del alcance de los objetivos, y con ello establecer la satisfacción de sus clientes (Matadamas, Morgan & Díaz, 2015).

Debido a la importancia de la calidad, se han desarrollado diferentes modelos que sirven para su gestión, así como la implementación de filosofías que colaboran con este proceso, entre las que se pueden encontrar: el modelo del Premio Deming, modelo de Gestión de la Calidad basado en procesos ISO 9000, el modelo del premio Malcom Baldrige, modelo del Premio de Excelencia Europeo (EFQM), Modelo Iberoamericano para la excelencia, Total Quality Managment, Lean Manufacturing, Six Sigma, Lean Six Sigma.

Para Ahmad & Elhuni (2014), la implementación de sistemas de gestión basados en la filosofía TQM (Total Quality Management), como herramienta para la mejora del desempeño empresarial en el actual entorno competitivo, aumenta la posibilidad de éxito de la empresa; ya que permiten ayudar a la mejora de la misma (Mat & Mohd, 2015). Por otro lado, Sisson & Elshennawy (2015), indican que la adecuada implementación de la filosofía Lean, no solo permitirá la reducción de costos debido a la disminución de desperdicio, sino que proporcionará una mejora de la calidad proporcionando a la empresa mecanismos para su crecimiento y posicionamiento; mientras que Terán y Alvarado (2016), señalan que una correcta implementación de la filosofía Seis Sigma representara mejores utilidades para la empresa garantizándole su éxito con relación a las otras organizaciones y con ello su permanencia en el largo plazo.

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**


Considerando la revisión bibliográfica realizada de los modelos de gestión y filosofías de calidad y mejora continua en el Cuadro I se detallan los factores críticos para cada modelo de gestión de la calidad. De acuerdo con González, et al. (2016) para lograr el éxito sostenido, las empresas deben emplear recursos en todos los factores significativos en la mejora de la calidad, los cuales son: liderazgo, planeación estratégica, enfoque al cliente, enfoque a los recursos humanos, gestión del proceso, resultados de desempeño y gestión del conocimiento; por otro lado Hayati, Khairul & Fazli (2013), consideran que el marco de gestión de la calidad consiste en liderazgo, planificación corporativa, gestión de recursos humanos, atención al cliente, enfoque de proveedores, gestión de la información, gestión de procesos y aseguramiento de la calidad.

**Cuadro I. Factores críticos considerando los modelos**

| Factores Críticos | Deming | Baldrige | ISO 9000 | EFQM | FUNDIBEQ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Liderazgo | X | X | X | X | X |
| 2. Gestión de los Recursos Humanos | | X | X | X | X |
| 3. Planificación Estratégica | X | X | | X | X |
| 4. Alianzas y Recursos | | | | X | X |
| 5. Orientación a Procesos y sistemas de gestión | | X | X | X | |
| 6. Enfoque en el Cliente y Mercado | | X | X | X | X |
| 7. Medida, Recogida, Análisis Transmisión y Utilización de la Información Sobre Calidad | X | X | X | | |
| 8. Mejora Continua, desarrollo de Nuevos Productos, Innovación | X | | X | | |
| 9. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con las Partes Interesadas | | | X | X | X |

Estos son factores, que como se detallan en el cuadro I, son los factores que se encuentra en mayor presencia en los modelos; basado en ello en el cuadro II se observan los factores que se consideran generan una ventaja competitiva, los cuales se pueden relacionar con los factores de calidad de los modelos antes mencionados.

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**


**Cuadro II.** Relación de los factores de calidad con factores de ventaja competitiva

| **Factores críticos** | **Descripción de acuerdo con la investigación** | **Investigadores que consideran el factor critico** | **Medida de Resultados, considerando a los investigadores** |
|---|---|---|---|
| Liderazgo | Conjunto de característica que debe poseer la persona responsable del proceso de gestión, el cual debe orientar las acciones y coordinar al grupo en búsqueda de logro de los objetivos | Ahmad, y Elhuni, (2014), Hayati, et. al., (2013); González et. al., (2016); Chiun, et. al., (2016) | Permite la correcta implantación de los sistemas de gestión<br>Desempeño Organizacional |
| Orientación a Procesos | Esto permite identificación correcta de los clientes, tanto internos como externos en cada punto del proceso. Esto permitirá la alineación de los procesos para satisfacer a los clientes | Ahmad, y Elhuni, (2014), Hayati, et. al., (2013); González et. al., (2016) | |
| Enfoque al cliente y/o mercado | Considerar la satisfacción del cliente, entregando productos que satisfagan sus necesidades y expectativas, Entregar productos de calidad | Blesa y Ripolles (2005); Barroso et. al. (2005). Vieira (2010); Suliyanto (2011). Gheysaria,et. al. (2012); Hitt, et. al. (2015) Rubio et al. (2002); Peñaloza (2004); Estrada, et. al. (2009); Evans et al (2014); Rodríguez (2008); Gracia (2008); Ramseook-Munhurrun et. al. (2011); Martínez et. al. (2012); Vidal, et. al. (2012); Rougan (2015); Hayati, et. al., (2013); González et. al., (2016); Chiun, et. al., (2016) | Participación en el mercado.<br>Productividad, mejorar la calidad disminuye los costos.<br>Aumento de la satisfacción del cliente.<br>Mejorar el desempeño<br>Impacto positivo en el rendimiento |
| Mejora continua | Mejorar los procesos haciéndolos más eficiente, disminuyendo desperdicios | Barley (2008); Martínez et. al. (2012); Toledano, et. al. (2009); Terán et. al (2016) | Aumenta la productividad |
| Utilización de la información | Mantener el Sistema de informado para tomar acciones considerando los hechos y datos existente. | Hayati, et. al., (2013); González et. al., (2016); Chiun, et. al., (2016) | |
| Planeación Estratégica | Permite el desarrollo de las acciones inherentes al proceso de gestionar la calidad y buscar la mejora de procesos | Estrada, et. al., (2009); Evans y Lindsay (2014); Ahmad, M. y Elhuni, R. (2014), Hayati, et. al., (2013); González et. al., (2016) | Mantiene las ventajas competitivas |
| Gestión de Recursos | El valor del conocimiento empresarial, el cual debe ser administrado con la finalidad de favorecer el conocimiento de la empresas y procesos en pro de la mejora de los mismos. Permite desarrollar las competencias básicas que permitan mantener las ventajas competitivas | Calvo y López (2003), Ordoñez (2004), Gracia (2008); Rubio y Aragón (2002; Estrada, et. al. (2009); Franco et. al. (2010); Soto et. al. (2013); Montegut (2006); Ordoñez 2001; Wanjiru, y Kilika, (2016); Hayati, et. al., (2013); González et. al., (2016) Chiun, et. al., (2016) | Mejora el desempeño.<br>Mantener las ventajas competitivas |

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**


… continuación Cuadro II

| | | | |
|---|---|---|---|
| Innovación | Desarrollo de nuevos procesos o mejoraras significativas de los productos que le permitan superar las expectativas de los clientes | Estrada, et. al. (2009); Peñalosa (2004); Barley (2008); Rubio y Aragón (2002); Soto et. al. (2013), García (2012); Hitt, et. al. (2015); | Mejora el desempeño, Permite adaptarse a los cambios, flexibilidad |
| Partes Interesadas | Desarrollo de los proveedores considerando las necesidades | Hayati, et. al., (2013) | |
| Aseguramiento de la calidad | Referido a todos los procesos requeridos para garantizar que el producto cumpla con sus dimensiones de diseño. | Hayati, et. al. (2013); González et. al., (2016); Flores et. al. (2016), Rodríguez (2008) | |

Teóricamente estos son factores que permiten el desarrollo de gestión de la calidad y que de acuerdo con los diferentes investigadores generan una ventaja competitiva al desarrollarse, así mismo se señalan cuáles son las salidas o medidas como se puede conocer si se alcanza el éxito y como mantenerse para que el mismo se considere un éxito sostenido.

Considerando el análisis se presenta a continuación un modelo teórico, figura 1; donde se relacionan las distintas dimensiones antes observadas, considerando los diferentes autores y los modelos de gestión.

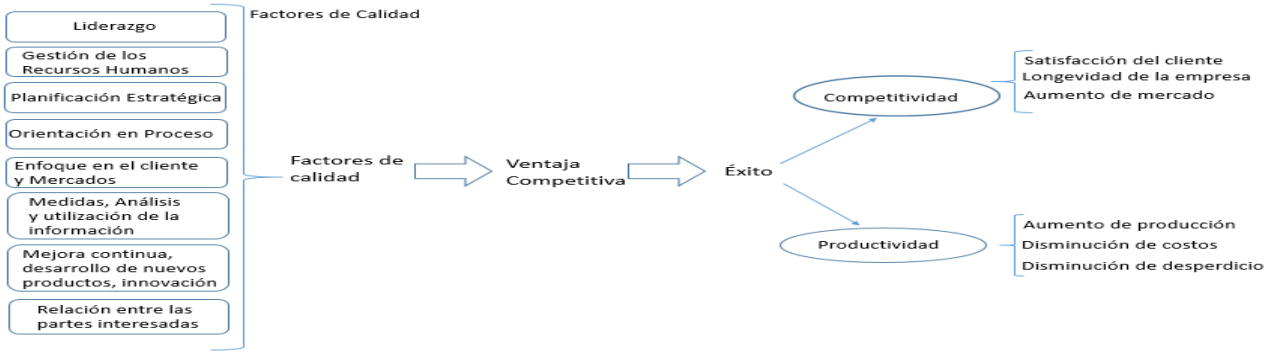


**Figura1.** Modelo teórico de relación de las variables de calidad y el éxito.

Al considerar este modelo se presenta en el cuadro III los factores del modelo con las respectivas variables potenciales que deberían contener cada factor, esto acorde con los análisis realizados.

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**


**Cuadro III.** Variables Potenciales que corresponden a cada factor

| Factor Critico | Definición | Variables componentes |
|---|---|---|
| Liderazgo | Es el conjunto de característica que debe poseer la persona responsable del proceso de gestión, el cual debe orientar las acciones y coordinar al grupo en búsqueda de logro de los objetivos | VL1: Capacidad para tomar decisiones<br>VL2: Habilidades gerenciales para involucrar a las personas<br>VL3: Compromisos con la organización |
| Gestión de Recursos Humanos | La participación del personal y el conocimiento que se tiene empresa es importante, ya que estos son los actores que participaran activamente en el alcance de los objetivos. Por lo que este factor agrupa las variables que deben ser consideradas para obtener una participación del personal. | VRH1: Capacitación del personal<br>VRH2: Conocimiento de la cultura organizacional<br>VRH3: Compromiso con la organización / trabajo en equipo |
| Planificación Estratégicas | Representa el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como el plan de acciones que se debe seguir para lograrlos | VPE1: Establecimiento de objetivos<br>VPE2: Diseño de estrategias acorde con la situación<br>VPE3: Capacidad de reorientar las estrategias |
| Orientación al proceso | Los procesos deben estar claramente definidos y mantener un flujo constante de información sobre los requerimientos que debe cumplir cada punto para satisfacer al proceso que le sigue. | VP1: Definido los procesos, sus clientes y proveedores.<br>VP2: Establecimiento de sus especificaciones<br>VP3: Identificación de puntos críticos de cada proceso y que debe ser medido |
| Enfoque en el cliente y mercados | Considerar al cliente como prioridad y orientar las acciones a satisfacer e incluso exceder sus expectativas. Este reglón considera las variables que requiere un cliente para que la empresa sea considerada como la mejor opción | VCM1: Establecer cuáles son los requerimientos del cliente<br>VCM2: Medir la competencia<br>VCM3: Mecanismos para atender al cliente |
| Medidas, análisis y uso de la información | Agrupa el conjunto de indicadores así, como las forma como debe llevarse el proceso de seguimiento y recolección de información, al igual que como esta debe ser procesada | VM1: Indicadores claves de Gestión.<br>VM2: metas establecidas<br>VM3: proceso de realizar medición y análisis definido |
| Mejora continua, desarrollos de nuevos productos e innovación | Considera el proceso de mejorar que se deben realizar en los procesos para disminuir desperdicios y aumentar su eficiencia y eficacia, así como el desarrollo de nuevos procesos o mejoraras significativas de los productos que le permitan superar las expectativas de los clientes | VMC1: Programas para el proceso de mejora<br>VMC2: Desarrollo de productos considerando las expectativas de los clientes<br>VMC3: Capacidad de introducir innovaciones a los productos y procesos productivos |
| Relación entre partes interesadas | Se compone del grupo de variables que permiten mantener relaciones beneficiosas con las diferentes partes involucradas en el proceso empresarial | VPI1: Identificación de sus características<br>VPI2: Considerar las expectativas de cada una<br>VPI3: Cumple con las regulaciones legales |

**Año 10, Vol. V, N° 19**
**ISSN: 1856-8327**


## Reflexiones finales

La búsqueda de una ventaja competitiva es una necesidad para las organizaciones que desean permanecer en el tiempo. Para el caso de las Pymes, este es un punto de relevancia debido a que las mismas ocupan más del 60% de la fuerza laboral, sin embargo, el empleo que generan estas presenta fluctuaciones, debido a que en promedio la permanencia de estas es muy corto, aproximadamente 50% de las empresas medianas y pequeñas fracasaron al año de haber iniciado operaciones.

Las investigaciones revelan que entre los factores internos que apoyan al proceso de las empresas de enfrentar los factores externos, en las Pymes para lograr el éxito y que este sea sostenido, se encuentran: la mejora continua, la innovación y aprendizaje, el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, la Teoría de los Recursos y Capacidades de las empresas, orientación al mercado y las estrategias deben estar orientadas a la mejora de la calidad del producto con la finalidad de garantizar la fidelidad de estos.

La calidad es considera un factor que permite obtener una ventaja competitiva la cual generará una diferenciación de los competidores, a su vez la utilización de modelos de gestión proporciona a las empresas un marco para el desarrollo de políticas, estrategias y compromisos que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos mediante la satisfacción de los clientes. Entre los factores de calidad que consideran los modelos de gestión se encuentran: liderazgo, gestión de los recursos humanos, planificación estratégica, alianzas y recursos, orientación a procesos y sistemas de gestión, enfoque en el cliente y mercado; medida, recogida, análisis transmisión y utilización de la información sobre calidad, mejora continua, desarrollo de nuevos productos, innovación y relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas.

Considerando estas variables así con las investigaciones de cada factor que ha realizado un modelo teórico el cual, inicialmente esté compuesto de 8 factores los cuales a su vez se conforman por variables. Las mismas deben ser probadas para llegar al modelo que permitiría revisar la contribución de cada factor con los modelos de gestión y a su vez con el éxito sostenido empresarial. Inicialmente, se está planteando los factores: liderazgo, gestión de recursos humanos, planificación estratégica, orientación al proceso, enfoque en el cliente y mercados, medidas, análisis y utilización de la información, mejora continua, desarrollos de nuevos productos e innovación, relación entre partes interesadas. Como variables de salida del modelo se platea la productividad y competitividad. Este modelo teórico deberá ser revisado y comprobado, lo cual se realizará en futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

Ahmad, M. & Elhuni, R. (2014). Critical quality factors for successful TQM implementation in Libyan oil and gas sector. *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 713-733. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0045

Arrieta, D.; Figueroa, E.; Luna, J.; Rivera, M.; Melendez, M. & Sotelo, J. (2014). La Importancia de la Planeación Estratégica en la Innovación y Permanencia de las Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 378-386. Recuperado de http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V9-N2-2014.pdf

Barley, S. (2008). Éxito Sostenido en la Organización. ¿Reto Inalcanzable? Sistemas de Gestión. CEGESTI. *Éxito Empresarial*, 77, 1-4. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_77_031208_es.pdf

Barroso, C.; Martin, E. & Rodríguez-Bobada, J. (2005). Factores Moderadores de la Relación Orientación al Mercado – Resultados: Un análisis Multivariante. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de empresas*, 25, 103-132. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/807/80717237005.pdf

Blesa, A. &Ripolles, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-180. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28185661_Relacion_Entre_la_Orientacion_al_Mercado_y_la_Orientacion_Emprendedora_su_Influencia_en_el_Rendimiento_de_la_Empresa

Calvo, A. & López, V. (2003). Percepción de Intangibles y sus Consecuencias Sobre el Rendimiento Empresarial: una Aproximación Empírica a las Pymes Gallegas. *Revista Galega de Economía*, 12(2), 1-16. Recuperado de http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_2/Castelan/art3c.pdf

Chiun, M., Wang, Y., Justin, C. & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. *Review of Business Management*, 18(61), 370-391. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058

Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la Salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Demuner, M.; Aguilera, M. & Hernández, A. (2010). *El proceso de competitividad empresarial en PyMES*. México: SINNCO.

Estrada, R.; García, D. & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 46, 169-182. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000200002&script=sci_arttext&tlng=pt

Evans, J. & Lindsay W. (2014). *Administración y Control de la Calidad. 9na ed*. México: Cengace Learning.

Flores, B. & González, F. (2016). Nuevas Tendencias en la Gestión Empresarial para Fomentar la Competitividad. *Ciencias Empresariales*, 27, 1-20. Recuperado de http://iaidres.org.mx/assets/revista-27.pdf

Franco, M. & Urbano, D. (2010). El Éxito de las PYMES en Colombia: Un estudio de Caso en el sector Salud. *Revista Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-97. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/212/21218572004.pdf

Gheysaria, H.; Raslia, A.; Roghaniana, P. & Norhalima, N. (2012). A Review on the Market Orientation Evolution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 542-549. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.228

González, L.; Tapia, M.; Hernández, D. & Luna, A. (2016). Factores Críticos de Éxito en la Mejora de la Calidad de la Industria Manufacturera en el Municipio de Celaya. *Pistas Educativas*, 121, 99-116. Recuperado de http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/viewFile/506/581

Gracia, M. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24. Recuperado de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

Hayati, A., Khairul, M. & Fazli, I. (2013). Quality management framework for the SME's food processing industry in Malaysia. *International Food Research Journal*, 20(1), 147-164. Recuperado de http://www.ifrj.upm.edu.my/20%20(01)%202013/21%20IFRJ%2020%20(01)%202013%20Hayati%20(040).pdf

Hitt, M.; Ireland, R. & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. 11a. edición*. México: Cengage Learning.

Huamán, H. (2007). *Factores que Condicionan la Competitividad de las Empresas en el Perú*. V Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe: La Competitividad y Calidad de las Empresas en Latinoamérica. México.

Norma Internacional ISO 9001 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra: ISO.

Luna, J. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* (Tesis Doctoral). Universidad de Celaya, México.

Martínez, R.; Rodríguez, R.; Borges, I.; Hernández, R., Robledo, H. & Olvera, D. (2012). El Sistema de Gestión de Calidad, una ventaja competitiva para el hospital Durango. *Revista CONAMED*, 17(4), 165-171. Recuperado de http://www.dgdi-conamed.salud.gob.mx/ojs-conamed/index.php/revconamed/article/view/319/590

Matadamas, L.; Morgan, J.; y Díaz, E. (2015). Gestión por Procesos como Factor De Competitividad de Pymes del Sector Industrial en el Estado de Querétaro. Memoria del *IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 816-832.

Mat, M. & Mohd, K. (2015). Total Quality Management Approach for Malaysian SMEs: Conceptual Framework. *Journal of Business and Social Science*, 6(1), 152-161. Recuperado de http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_1_Januaryr_2015/17.pdf

Montegut, Y. (2006). *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas* (Tesis doctoral). Universidad de Lleida, España.

Ordoñez, P. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la Organización Occidental versus Japonesa.

*Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-108. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/206171.pdf

Ordoñez, P. (2004). El capital estructural organizativo como fuente de Competitividad empresarial: un estudio de indicadores. *Economía industrial*, 357, 131-140. Recuperado de http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/13_PatriciaOrdonez_357.pdf

Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial la satisfacción del cliente. *Visión Gerencial*, 3(1), 39-50. Recuperado de http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/870/863

Pérez, M. (2007). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 475-487. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300009

Pérez-Espinoza, M.; Uzcátegui-Sánchez, C. & Solano-Solano, J. (2017). Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-14. Recuperado de: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html

Ramseook-Munhurrun, P.; Munhurrun, V. & Panchoo, A. (2011). Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence from Mauritius. *Global Journal Of Business Research*, 5(3), 67-77. Recuperado de ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v5n3-2011/GJBR-V5N3-2011-6.pdf

Rodríguez, F. (2008). *El Cliente, la clave del éxito para las PyME*. Los libros de El Nacional. Serie Profesional. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, SA.

Rougan, D. (2015). A Study on TQM Development, Performance and Sustenance in Service Industries through Effective Communication, Critical Success Factors and Market Orientation. *Journal of Business and Management*, 17(1), 1-12. Recuperado de http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue1/Version-3/A017130112.pdf

Rubio, A. & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63. Recuperado de http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf

Sisson, J. & Elshennawy, A. (2015). Achieving success with Lean: An analysis of key factors in Lean transformation at Toyota and beyond. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(3), 263-280. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2014-0024

Soto, I.; Blanco, M.; Galindo, J. y Osorio, J. (2013). Análisis de los factores claves que han llevado a la India al éxito en la industria del software. *Innovaciones de Negocios*, 10(19), 37-64. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2014-0024

Suliyanto, L. (2011). Effect of Entrepreneurship Orientation and Marketing Based Reward System towards Marketing Performence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 168-174. Recuperado de http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._6%3B_April_2011/18.pdf

Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica. 5ta edición*. México: Limusa.

Terán, P. & Alvarado, A. (2016). Mejoramiento de la competitividad en empresas PYMES del Ecuador aplicando Lean Six Sigma: estudio de un caso. *GACETA SANSANA*, 1(7),

Vidal, E.; Martínez, M. & Guillén, E. (2012). La Gestión de la Calidad Total y su Influencia en los Clientes. *26th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.* XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, España.

Vieira, V. (2010). Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. *Brazilian Administration Review*, 7(1), 40-58. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/bar/v7n1/v7n1a04.pdf

Wanjiru, L. & Kilika, J. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework. *Journal of Management and Strategy*, 7(1), 98-108. Recuperado de http://business.ku.ac.ke/images/stories/research/dr-kilika/firm-resources.pdf

**Autores**

**Roselin Santamaría Peraza.** Docente-Investigadora adscrita al Departamento de Investigación Operativa, Escuela de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Carabobo, Venezuela. Ingeniero Industrial, M. Sc. En Ingeniería Industrial, Candidata a Doctora en Ingeniería por la Universidad de Carabobo.

**ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-7722-2504

**Email**: rose.santamaria@gmail.com

**Recibido:** 01-10-2017 **Aceptado:** 19-11-2017