

Factores determinantes de la competitividad de las PYMES en Santander, con base en un análisis
de la literatura

Jennifer Sofía Duarte Quitian

Cristina Lizeth Marín Cala

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniería Industrial

Director

Luis Eduardo Becerra Ardila

Magíster en Administración

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo con profundo agradecimiento a nuestros padres, quienes con su amor, esfuerzo y guía constante han sido el mayor respaldo a lo largo de nuestra formación académica.

A nuestras hermanas, por su cariño, comprensión y por ser fuente de ánimo en los momentos más exigentes de este proceso.

A nuestras familias, por creer en nosotros y acompañarnos con paciencia y afecto.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este proyecto, les expresamos nuestra sincera gratitud.

Agradecimientos (Opcional)

Agradecemos, en primer lugar, a Dios, por guiarnos, fortalecernos y permitirnos culminar con éxito esta etapa académica. Su presencia constante nos dio la sabiduría, la paciencia y la fortaleza necesarias para enfrentar cada desafío.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, por brindarnos una formación integral, por su compromiso con la excelencia académica y por abrirnos las puertas a un mundo de conocimiento y crecimiento profesional.

Al profesor Luis Eduardo Becerra, nuestro director de tesis, por su orientación, dedicación y valiosas observaciones durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestras familias, quienes han sido nuestro mayor apoyo. Agradecemos profundamente su amor, comprensión y respaldo incondicional en cada paso de este proceso. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

A todos quienes, de alguna manera, nos acompañaron en este camino, gracias por su presencia, su palabra oportuna y su confianza en nosotros.

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|---|-------------|
| Introducción | 12 |
| 1 Cumplimiento De Los Objetivos | 14 |
| 2 Objetivos | 16 |
| 2.1 Objetivo General..... | 16 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 3 Planteamiento Del Problema | 16 |
| 4 Marco Referencial..... | 19 |
| 4.1 Marco De Antecedentes..... | 19 |
| 4.2 Marco Teórico..... | 24 |
| 4.2.1 Estructura Y Entorno Regional De Las Pymes En Santander:..... | 24 |
| 4.2.2 Conceptualización De La Competitividad Empresarial: | 25 |
| 4.2.3 Condiciones Estructurales Que Limitan La Competitividad:..... | 26 |
| 4.2.4 Innovación Y Tecnología: | 27 |
| 4.2.5 Financiamiento Y Sostenibilidad Empresarial: | 29 |
| 4.2.6 Globalización Y Oportunidades De Internacionalización:..... | 30 |
| 4.2.7 Talento Humano Y Responsabilidad Social Empresarial: | 31 |
| 4.3 Marco Legal..... | 32 |
| 5 Metodología..... | 35 |
| 5.1 Fase 1: Revisión Y Análisis De La Literatura | 38 |
| 5.2 Fase 2: Análisis De Los Factores De Competitividad | 38 |

| | |
|---|-----|
| 5.3 Fase 3: Creación, Planteamiento Y Plan De Implementación De Estrategias Para Mejorar La Competitividad En Santander. | 39 |
| 5.4 Fase 4: Documentación De Los Resultados | 40 |
| 6 Resultados Y Análisis | 41 |
| 6.1 Realizar Una Revisión De La Literatura Y Un Análisis Bibliométrico Para Identificar Los Factores Determinantes De La Competitividad De Las Pymes..... | 41 |
| 6.1.1 Análisis Bibliométrico..... | 41 |
| 6.1.2 Análisis Documental | 55 |
| 6.2 Comparar Los Factores Que Influyen En La Competitividad De Las Pymes En Países Desarrollados Y En Aquellos En Vía De Desarrollo, Destacando Similitudes, Diferencias Y Posibles Patrones..... | 71 |
| 6.3 Proponer Estrategias Y Prácticas De Mejora Específicas, Adaptadas Al Contexto De Las Pymes En Santander, Con El Objetivo De Potenciar Su Competitividad En Mercado Local Y Global..... | 83 |
| 6.4 Discusión..... | 90 |
| 7 Conclusiones..... | 93 |
| 8 Recomendaciones | 97 |
| Referencias Bibliográficas | 100 |
| Apéndices..... | 121 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. <i>Cumplimiento de los objetivos</i> | 14 |
| Tabla 2. <i>Técnicas de recolección y análisis de datos</i> | 36 |
| Tabla 3. <i>Factores y sus similitudes frente los países desarrollados y en vía de desarrollo</i> | 75 |
| Tabla 4. <i>Factores y sus principales diferencias entre los países desarrollados vs en vía de desarrollo</i> | 78 |
| Tabla 5. <i>Análisis comparativo teniendo en cuenta solo los documentos Ranking de Competitividad Mundial 2024” y el “Informe IDC 2024 – Colombia</i> | 80 |
| Tabla 6. <i>Estrategias y prácticas para fortalecer la competitividad de las PYMES Santandereanas</i> | 84 |

Lista de Figuras

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. <i>Fases de la metodología</i> | 37 |
| Figura 2. <i>Resumen inicial de los datos a analizar</i> | 43 |
| Figura 3. <i>Producción científica anual</i> | 44 |
| Figura 4. <i>Promedio de citas por año</i> | 46 |
| Figura 5. <i>Ranking de fuentes más relevantes</i> | 47 |
| Figura 6. <i>Evolución temporal de la producción por fuente</i> | 48 |
| Figura 7. <i>Documentos con mayor cantidad de citas globales</i> | 50 |
| Figura 8. <i>Evolución de términos a lo largo del tiempo</i> | 51 |
| Figura 9. <i>Mapa temático</i> | 52 |
| Figura 10. <i>Mapa de estructura conceptual</i> | 54 |

Lista de Apéndices

| | Pág. |
|-------------------------------------|-------------|
| Apéndice A. <i>Matriz Rae</i> | 121 |

Glosario

Competitividad: capacidad de una empresa para obtener ventajas en el mercado y sostenerse frente a sus competidores.

Pequeñas y medianas empresas (PYMES): organización con un número limitado de empleados y volumen de negocio, con una estructura flexible y gran importancia en la economía.

Factores de competitividad: elementos o condiciones que influyen en la capacidad de una empresa, sector o país para generar ventajas competitivas en el mercado.

Ranking de competitividad mundial: clasificación que evalúa y compara el desempeño de los países en términos de competitividad, considerando aspectos como la economía, la infraestructura, la educación, la innovación y la eficiencia del gobierno.

Globalización: proceso de integración económica, social, política y cultural entre los países, impulsado por el comercio internacional, los avances tecnológicos y la movilidad de personas, bienes, servicios y capital.

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados que contribuyen al desempeño de la empresa.

Tecnología: uso de herramientas digitales y sistemas que mejoran la eficiencia y productividad de la empresa.

Gestión financiera: administración de los recursos económicos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

Marketing digital: Estrategias en plataformas digitales para mejorar la visibilidad y ventas de la empresa.

Sostenibilidad: Implementación de prácticas responsables para reducir el impacto ambiental y social de la empresa.

Resumen

Título: Factores determinantes de la competitividad de las PYMES en Santander, con base en un análisis de la literatura.*

Autor: Jennifer Sofía Duarte Quitian, Cristina Lizeth Marín Cala**

Palabras Clave: Competitividad, factores, PYMES (Pequeñas y Medianas empresas).

Descripción: La competitividad es un concepto clave cuya importancia varía según el ámbito de análisis. En esta investigación, se estudian los factores que influyen en la mejora de la competitividad empresarial, con un enfoque particular en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de los países, debido a su contribución al crecimiento, la generación de empleo y la innovación. Sin embargo, los resultados evidencian que estas empresas enfrentan diversos desafíos que limitan su capacidad competitiva, como lo son el acceso limitado a financiamiento, la falta de innovación y la insuficiente capacitación del capital humano. Es importante resaltar que la implementación de estrategias innovadoras resulta esencial para mejorar sus procesos y fortalecer su posición en el mercado. Así mismo, es fundamental el apoyo de las entidades gubernamentales para impulsar su desarrollo y sostenibilidad en un entorno dinámico y competitivo.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila. Magíster en Administración.

Abstract

Title: Factores determinantes de la competitividad de las PYMES en Santander, con base en un análisis de la literatura. *

Author(s): Jennifer Sofía Duarte Quitian, Cristina Lizeth Marín Cala **

Key Words: Competitiveness, Factors, SMEs (Small and Medium-sized Enterprises)

Description: Competitiveness is a key concept whose importance varies depending on the field of analysis. This research examines the factors that influence the improvement of business competitiveness, with a particular focus on small and medium-sized enterprises (SMEs), which play a fundamental role in the economic development of countries due to their contribution to growth, job creation, and innovation. However, the results show that these businesses face various challenges that limit their competitive capacity, such as limited access to financing, lack of innovation, and insufficient human capital training. It is important to highlight that the implementation of innovative strategies is essential to improving their processes and strengthening their market position. Likewise, government support is crucial to promoting their development and sustainability in a dynamic and competitive environment.

* Degree Work

**Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila. Master's in Administration.

Introducción

Las PYMES han adquirido un papel protagónico en el desarrollo económico de América Latina. Más allá de su tradicional función como generadoras de empleo, hoy se les reconoce como actores clave en la productividad, la innovación y la dinamización de los mercados locales. En la región, representan más del 99 % de las empresas formales (Dini y Stumpo, 2020), lo que evidencia su peso en la estructura empresarial. Sin embargo, también es cierto que estas organizaciones enfrentan barreras persistentes para ser competitivas en un entorno cada vez más exigente y globalizado.

Colombia no es ajena a esta realidad. A pesar de ser considerado un país con potencial competitivo, ocupa el puesto 57 entre 67 economías en el Ranking de Competitividad Mundial 2024 (IMD, 2024), lo que refleja dificultades estructurales relacionadas con infraestructura, eficiencia institucional y desempeño económico. En este escenario, el departamento de Santander, uno de los más relevantes del país por su dinamismo empresarial y su contribución del 6,3 % al PIB nacional, presenta un ecosistema de PYMES activo pero también expuesto a las mismas limitaciones: baja inversión en innovación, dificultades de acceso al crédito, escasa articulación con instituciones de apoyo y debilidades en el uso de tecnologías.

El problema de fondo radica en que, aunque las PYMES representan una base sólida para el crecimiento regional, muchas de ellas no cuentan con las condiciones necesarias para competir sostenidamente, adaptarse a los cambios del mercado o proyectarse hacia nuevas oportunidades. Frente a este panorama, surge una pregunta central que guía esta investigación: ¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad de las PYMES en el departamento de Santander en el período comprendido entre 2014 y 2024?

Responder a esta pregunta no solo busca cerrar una brecha académica pues los estudios sobre competitividad en Santander siguen siendo escasos y poco actualizados, sino también ofrecer herramientas útiles para la toma de decisiones, tanto en el ámbito empresarial como institucional. Comprender qué está funcionando, qué falta por hacer y cómo se puede fortalecer el entorno competitivo de las PYMES es clave para impulsar su sostenibilidad y su impacto en la economía regional.

Para abordar este propósito, se optó por una metodología de enfoque mixto, que combina un análisis documental riguroso con un estudio bibliométrico. Se revisaron 88 documentos publicados entre 2014 y 2025, seleccionados por su relevancia académica y aplicabilidad al contexto latinoamericano. Además, se utilizaron herramientas como *Bibliometrix* y *Biblioshiny* para visualizar tendencias, autores clave y ejes temáticos predominantes en la literatura.

Este trabajo se encuentra estructurado en siete capítulos. En el primer capítulo se presentan los objetivos de la investigación. El segundo capítulo está dedicado al planteamiento del problema, donde se contextualiza la situación actual de las PYMES en Santander y se formula la pregunta de investigación. En el tercer capítulo se desarrolla el marco referencial, compuesto por el marco de antecedentes, el marco teórico y el marco legal, que ofrecen los fundamentos conceptuales y normativos del estudio. El cuarto capítulo describe la metodología empleada, incluyendo el enfoque, los métodos de análisis y las técnicas de recolección de información. El capítulo cinco expone los resultados y el análisis, organizados en función de los objetivos específicos planteados. Posteriormente, el capítulo seis presenta las conclusiones del estudio, y finalmente, el capítulo siete contiene las recomendaciones orientadas a fortalecer la competitividad de las PYMES en el departamento de Santander.

1 Cumplimiento de los objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de los objetivos

| Objetivo Específico | Capítulo(s) | Descripción de cumplimiento |
|---|---|--|
| Realizar una revisión de la literatura y un análisis bibliométrico para identificar los factores determinantes de la competitividad de las PYMES. | Capítulo 5: Resultados y Análisis – sección 5.1 | En este capítulo se lleva a cabo una revisión sistemática de literatura científica y técnica publicada entre 2014 y 2025. Se emplea el software <i>Bibliometrix</i> en RStudio para procesar una base de 88 documentos, permitiendo identificar autores clave, tendencias temáticas, redes conceptuales y factores recurrentes relacionados con la competitividad de las PYMES. Además, se complementa con un análisis documental cualitativo organizado en bloques temáticos. |
| Comparar los factores que influyen en la competitividad de las PYMES en países desarrollados y en aquellos en vía de desarrollo, destacando similitudes, diferencias y posibles patrones. | Capítulo 5: Resultados y Análisis – sección 5.2 | En esta sección se realiza un análisis comparativo entre contextos de países desarrollados y en vía de desarrollo, tomando como base los estudios incluidos en la revisión documental. Se contrastan variables como innovación, acceso a tecnología, financiamiento y gestión del talento humano, evidenciando patrones comunes y divergencias. También se incluye información de fuentes institucionales como el <i>Ranking de Competitividad Mundial 2024</i> y el <i>Informe IDC Colombia</i> . |
| Proponer estrategias y prácticas de mejora específicas, adaptadas al contexto de las PYMES en Santander, con el objetivo de | Capítulo 5: Resultados y Análisis – sección 5.3 | A partir del análisis bibliográfico y contextual realizado, se formulan estrategias agrupadas en dimensiones como infraestructura, digitalización, formación de capital humano, articulación institucional y acceso a financiamiento. Las propuestas se estructuran con un enfoque territorial, priorizando |

potenciar su competitividad en mercado local y global.

necesidades específicas del entorno empresarial en Santander. Las acciones son clasificadas por su viabilidad temporal (corto, mediano y largo plazo), e integran actores clave como gremios, academia y sector público.

Nota. Fuente: Autores

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar factores que influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el departamento de Santander, Colombia, con base en el análisis de la literatura.

2.2 Objetivos Específicos

Realizar una revisión de la literatura y un análisis bibliométrico para identificar los factores determinantes de la competitividad de las PYMES.

Comparar los factores que influyen en la competitividad de las PYMES en países desarrollados y en aquellos en vía de desarrollo, destacando similitudes, diferencias y posibles patrones.

Proponer estrategias y prácticas de mejora específicas, adaptadas al contexto de las PYMES en Santander, con el objetivo de potenciar su competitividad en mercado local y global.

3 Planteamiento del problema

En Hablar de competitividad en el escenario empresarial actual implica reconocer que ya no se trata de una opción, sino de una condición necesaria para la permanencia y el crecimiento de cualquier organización. En medio de mercados cada vez más integrados, exigentes y cambiantes, las empresas se ven obligadas a desarrollar capacidades que les permitan sostener su participación y destacar frente a sus competidores. A pesar de ser un concepto ampliamente difundido, la competitividad continúa siendo abordada desde múltiples perspectivas, lo que ha generado distintas definiciones. Algunas de ellas la entienden como la capacidad de los países o regiones para generar bienes y servicios que puedan posicionarse favorablemente en el mercado global,

mientras elevan simultáneamente los niveles de ingreso y bienestar de su población (Conpes, 2006). Desde una óptica complementaria, el Foro Económico Mundial (2016) la define como el conjunto de políticas, instituciones y factores que determinan el nivel de productividad alcanzable por una economía.

En el ámbito empresarial, el concepto adquiere un enfoque más operativo. Ser competitivo implica no solo hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, sino también anticiparse a las condiciones del entorno, adaptarse a los cambios y fortalecer continuamente las capacidades internas (Castillo y Portela, 2010). Autores como Solleiro y Castañón (2005) coinciden en que una empresa es competitiva cuando logra sostener o ampliar su presencia en el mercado, lo que requiere estrategias claras en términos de productividad, rentabilidad, costos, innovación y posicionamiento.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por su parte, tienen un papel decisivo dentro de este panorama. Representan más del 90 % del tejido empresarial en países tanto desarrollados como en vía de desarrollo, y generan alrededor del 68 % del empleo formal (OMC, 2016). En el caso colombiano, su presencia es aún más evidente: conforman el 95 % del total de empresas del país. Sin embargo, esta alta participación no se traduce proporcionalmente en productividad o aporte al PIB. Las PYMES continúan enfrentando múltiples limitaciones que afectan su desempeño competitivo: dificultades para acceder a financiamiento, deficiencias en infraestructura, baja inversión en innovación, escasa capacitación del talento humano y marcos regulatorios poco favorables (OCDE y CEPAL, 2012).

En ese marco, el departamento de Santander se destaca como una de las regiones más dinámicas del país. Se ubica como la cuarta economía más grande y el tercer departamento más competitivo de Colombia, con una contribución del 6,3 % al producto interno bruto nacional

(Consejo Privado de Competitividad, 2024). Su actividad empresarial está compuesta, en gran medida, por PYMES que impulsan sectores clave de la economía regional. No obstante, estas empresas también deben enfrentar los mismos obstáculos estructurales que afectan a sus pares en otras regiones del país, lo que pone en riesgo su sostenibilidad y limita su potencial de expansión en escenarios más exigentes.

Aunque existen estudios generales sobre competitividad en Colombia, son escasos los análisis que exploren a profundidad los factores que influyen en el rendimiento competitivo de las PYMES en Santander, con una mirada que considere los cambios ocurridos en la última década. Es precisamente esta ausencia de investigaciones sistemáticas y actualizadas la que justifica la necesidad de abordar el problema desde un enfoque documental que permita identificar, comparar y contextualizar los principales determinantes de su competitividad.

Por lo tanto, esta investigación se orienta a responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las PYMES en el departamento de Santander en el período comprendido entre 2014 y 2024?

4 Marco Referencial

El siguiente segmento abarca tres secciones principales: un marco teórico, un marco de antecedentes y un marco legal. Estos aspectos delimitan, respectivamente, la fundamentación teórica del proyecto de investigación y el marco normativo que orienta su ejecución.

4.1 Marco de antecedentes

Este apartado presenta un marco de antecedentes enfocado en investigaciones nacionales e internacionales que abordan los factores determinantes de la competitividad en las PYMES. Su propósito es identificar los principales aportes teóricos, metodológicos que permiten comprender cómo diferentes variables influyen en el desempeño competitivo de estas organizaciones, particularmente en contextos de transformación económica, innovación y sostenibilidad. La revisión incluye estudios aplicados a diversas regiones y sectores, cuyas conclusiones y metodologías constituyen insumos clave para la formulación del presente trabajo, centrado en las PYMES del departamento de Santander.

En el ámbito internacional, Montoya et al., (2023) desarrolló un artículo académico titulado "Análisis estratégico para el desarrollo de las PYMES en Cantabria, España", cuyo objetivo fue doble: por un lado, ofrecer una radiografía del tejido empresarial en la región y, por otro, proponer estrategias para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. El estudio se enmarcó en un contexto de crisis económica global y empleó una metodología cuantitativa a través de encuestas estructuradas aplicadas a 250 directores o gerentes, utilizando un muestreo estratificado por sector y tamaño. Los resultados evidenciaron una marcada incertidumbre, aunque también se identificaron elementos determinantes de la competitividad como la estrategia empresarial, la innovación y la capacidad de adaptación. De esta manera, las conclusiones

destacaron que conocer a fondo estos factores podría orientar políticas públicas más efectivas para fortalecer el sector. Este estudio resulta relevante para la presente investigación, ya que aporta una visión estructurada sobre cómo identificar y categorizar los factores que fortalecen la competitividad de las PYMES en escenarios inciertos. Además, desde un punto de vista metodológico, el enfoque empleado y el tratamiento estadístico de las percepciones empresariales permiten extraer lecciones valiosas aplicables a contextos latinoamericanos, lo cual enriquece la comprensión sobre la resiliencia organizacional en tiempos de crisis.

Por su parte, Morante Galarza y Holguín Briones, (2021) desarrolló una investigación científica orientada a identificar los factores internos que determinan la competitividad en las PYMES del sector transporte y almacenamiento de Manabí, Ecuador. Utilizando un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, se aplicó como instrumento el Mapa de Competitividad del BID a una muestra de 97 empresas, abarcando variables como la planeación estratégica, sistemas de información, aseguramiento de calidad y gestión ambiental. Los resultados reflejaron un nivel general de competitividad interna del 72%, destacándose la calidad (81%) y los sistemas de información (81%) como fortalezas, mientras que el aprovisionamiento y la comercialización fueron señalados como áreas críticas. El estudio concluyó que la mejora en la gestión empresarial está estrechamente vinculada con el fortalecimiento competitivo. El aporte de este trabajo a la presente investigación es claro y directo, ya que permite comprender con precisión cómo los factores internos influyen en la competitividad organizacional. Además, ofrece una metodología robusta para el diseño de encuestas empresariales, lo cual podría ser adaptado al estudio de las PYMES en Santander, especialmente en sectores donde los retos internos son más relevantes.

En cuanto a Charpentier et al., (2021), este autor presentó un artículo académico que corresponde a la primera fase de un proyecto universitario enfocado en la competitividad de las MIPYMES ecuatorianas. El objetivo fue desarrollar un análisis teórico del estado del arte sobre la competitividad empresarial a través de técnicas bibliométricas, utilizando el software VOSviewer para mapear relaciones conceptuales entre variables claves extraídas de literatura indexada. La metodología fue teórica-documental y permitió identificar seis componentes esenciales: innovación, sostenibilidad, ecoeficiencia, gestión del conocimiento, medición del desempeño y orientación al mercado. Como resultado, se establecieron pilares estratégicos para el desarrollo empresarial adaptativo. Este trabajo aporta una base teórica sólida para esta investigación, ya que define con claridad los componentes estructurales que deben considerarse al analizar la competitividad. La incorporación del análisis bibliométrico también introduce una perspectiva metodológica innovadora, facilitando la integración de estudios especializados en el análisis de factores competitivos y su aplicación en las PYMES regionales.

Por otro lado, Méndez et al., (2025) condujo una revisión sistemática titulada "Factores determinantes de la competitividad en las PYMES de América Latina". El estudio tuvo como objetivo identificar los factores clave que inciden en la competitividad empresarial a través del análisis comparativo de fuentes documentales en distintos contextos regionales. La metodología fue cualitativa, basada en criterios rigurosos de selección y comparación. Entre los hallazgos más relevantes se identificaron factores como el capital humano, la innovación, el uso de tecnologías, la planificación estratégica y la integración de criterios ecológicos. El estudio concluyó que la competitividad es producto de una compleja interacción entre factores internos y externos, lo cual exige enfoques metodológicos integrales. Este estudio ofrece un respaldo teórico invaluable a la presente investigación, pues permite construir una visión sistémica sobre los determinantes de la

competitividad. Asimismo, su enfoque comparativo permite establecer paralelismos entre el contexto latinoamericano y el de Santander, justificando la necesidad de enfoques adaptativos en el diseño de estrategias de mejora empresarial.

En el contexto nacional, Romero Epinayu (2022) elaboró una tesis de maestría cuyo propósito fue analizar la innovación como determinante de la competitividad empresarial en el sector turístico del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. La investigación se sustentó en una metodología cuantitativa con enfoque positivista, siendo un estudio aplicado, explicativo y transversal con diseño de campo no experimental. La población estuvo compuesta por 13 sujetos: el director distrital de turismo y doce gerentes de operadoras turísticas. Se utilizó un cuestionario estructurado con 33 ítems distribuidos entre las variables innovación y competitividad. El instrumento fue validado por expertos y arrojó una confiabilidad de $r_{tt} = 0,77$. Entre los hallazgos más importantes se evidenció una preocupación por adaptarse a las necesidades del mercado, mediante el uso de redes sociales, y una apuesta continua por el contacto directo con los turistas. Esta tesis se convierte en una referencia directa para el presente estudio, tanto por su enfoque temático en innovación como por su aplicación metodológica rigurosa. El diseño del instrumento y la forma de análisis proponen un modelo transferible a otras regiones y sectores, contribuyendo al entendimiento de la innovación como factor clave para la competitividad en entornos específicos.

Por su parte, Sánchez Meneses (2024) desarrolló un trabajo de grado que tuvo como objetivo identificar los factores que inciden en la supervivencia empresarial en Santander, utilizando modelos de duración como Kaplan-Meier y regresiones de Cox sobre una cohorte de empresas creadas en 2018. El enfoque metodológico fue cuantitativo y longitudinal, y permitió determinar que los primeros dos años son críticos en términos de mortalidad empresarial. Además,

se evidenció que las empresas jurídicas, aquellas con establecimientos de comercio y las localizadas fuera del área metropolitana de Bucaramanga presentan mayores probabilidades de supervivencia. Este trabajo representa un insumo crucial para esta investigación, ya que ofrece una base empírica sólida sobre cómo la estructura y ubicación empresarial condicionan su permanencia. Además, fortalece la perspectiva de análisis de competitividad a partir de la sostenibilidad en el tiempo.

López et al., (2021) presentó un libro académico que recoge diversas investigaciones sobre productividad, calidad, sostenibilidad y gestión en las PYMES de Colombia y América Latina. El enfoque fue documental y práctico, abordando temas como sistemas de gestión de calidad, marketing digital, normatividad pública y ambiental, y el papel de las universidades en el fortalecimiento de la innovación. El texto también incluye estadísticas y análisis de casos prácticos, además de propuestas de intervención en procesos productivos. Este libro representa un soporte conceptual y metodológico importante para la presente investigación, pues proporciona herramientas prácticas y un marco transversal para entender cómo se interrelacionan diferentes factores de competitividad. Asimismo, permite adaptar experiencias regionales exitosas al contexto específico de las PYMES en Santander.

Finalmente, Cepeda Flores y Ardila Gómez (2024) realizaron una monografía de análisis centrada en la competitividad comercial del sector calzado en Bucaramanga durante la etapa postpandemia. Con un enfoque cuantitativo-comparativo, analizaron variables como la producción, la diversificación de productos y la adaptación a nuevas demandas del mercado. El estudio identificó que las empresas más exitosas fueron aquellas que implementaron tecnologías innovadoras, fortalecieron redes comerciales y diversificaron su oferta. El análisis concluyó que la adaptación proactiva es clave para sostener la competitividad en entornos de alta incertidumbre.

Este trabajo aporta una perspectiva contextual indispensable, ya que permite entender cómo sectores tradicionales han respondido a escenarios críticos como la pandemia. Además, su enfoque comparativo pre y post-crisis ofrece un marco de referencia valioso para plantear estrategias resilientes en otros sectores económicos de Santander.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Estructura y Entorno Regional de las PYMES en Santander:

El departamento de Santander se destaca por tener una economía caracterizada por su diversidad sectorial, lo que le ha permitido enfrentar con mayor estabilidad las fluctuaciones macroeconómicas. Este contexto, si bien ha favorecido la permanencia de distintas unidades productivas, no ha sido suficiente para erradicar algunas problemáticas estructurales que inciden negativamente en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Entre dichas problemáticas se encuentran el subempleo, la informalidad laboral y el acceso limitado a mecanismos de apoyo financiero o capacitación especializada.

Según el informe de competitividad departamental, Santander se ubicó en el cuarto lugar entre los años 2020 y 2021, con una puntuación de 6,36 sobre 10 (CPC y Universidad del Rosario, 2021). Esta posición indica que el departamento cuenta con una base económica destacable frente a otras regiones del país. No obstante, al revisar el índice específico de innovación, la calificación fue de apenas 47,4 sobre 100, lo cual revela una brecha considerable entre el potencial competitivo y su concreción efectiva en las PYMES del territorio.

Ahora bien, es importante considerar que dicha situación no se explica exclusivamente por carencias internas de las empresas, sino también por la debilidad en las sinergias entre los sectores productivo, académico e institucional. Las relaciones entre estos actores no siempre están

orientadas a fomentar la innovación o fortalecer capacidades productivas, lo que termina limitando las oportunidades para las empresas de menor escala.

En este sentido, resulta fundamental que las estrategias de fortalecimiento empresarial en Santander contemplen mecanismos de articulación institucional, promoviendo una cooperación real y efectiva entre el gobierno regional, las universidades y los gremios empresariales. La ausencia de tales articulaciones dificulta el acceso de las PYMES a herramientas de gestión moderna, procesos de investigación aplicada y oportunidades de internacionalización.

En consecuencia, se concluye que las condiciones económicas generales del departamento pueden ser favorables para el desarrollo empresarial, pero su aprovechamiento pleno por parte de las PYMES requiere una reestructuración profunda de las capacidades institucionales, así como la creación de entornos más propicios para la cooperación y la innovación empresarial.

4.2.2 Conceptualización de la competitividad empresarial:

La competitividad ha sido objeto de debate en la literatura económica y administrativa debido a la multiplicidad de enfoques con los que puede ser abordada. Esta diversidad ha dificultado la construcción de una definición unificada, ya que el término adquiere significados distintos dependiendo del nivel de análisis: puede referirse tanto a la capacidad de una empresa para destacarse en su sector como al desempeño relativo de una economía nacional frente a otras.

En el plano empresarial, Gutiérrez (2005) plantea que la competitividad se entiende como la habilidad para generar valor de forma superior a los competidores, aspecto que se traduce en una mayor percepción de calidad por parte del cliente y en una estructura de costos que permita ofrecer condiciones atractivas de precio y servicio. Esta definición subraya la importancia de comprender la competitividad desde la óptica del mercado, destacando que no basta con producir, sino que es necesario hacerlo de forma eficiente y diferenciada.

Desde una perspectiva más macroeconómica, el Conpes (2006) propone que la competitividad representa la capacidad de un país para generar bienes y servicios que puedan competir exitosamente en el exterior, mientras se incrementan los ingresos y la calidad de vida de su población. Esta visión amplia introduce la necesidad de observar el entorno institucional, las condiciones estructurales y las políticas públicas como componentes esenciales del desarrollo competitivo.

Por otro lado, Morales y Pech (2000) aportan una mirada integradora al advertir que los diferentes niveles de competitividad (país, sector, empresa) convergen en el ámbito empresarial, ya que es en la empresa donde se materializan las políticas públicas, los entornos sectoriales y las capacidades individuales. Por tanto, se deduce que cualquier estrategia de mejora en la competitividad debe considerar a la empresa como eje central del análisis y la intervención.

En síntesis, la competitividad empresarial no debe ser entendida como un atributo estático ni como una meta aislada, sino como una condición dinámica que depende de la interacción entre factores internos y externos. Así, el estudio de los factores determinantes en las PYMES de Santander exige una comprensión compleja y contextualizada de este concepto.

4.2.3 Condiciones estructurales que limitan la competitividad:

En Santander, al igual que en muchas regiones del país, las PYMES se enfrentan a barreras estructurales que condicionan significativamente su competitividad, entre estas barreras se destacan la limitada infraestructura, el acceso restringido a servicios financieros, los marcos normativos poco adaptados a las necesidades del sector y las deficiencias en conectividad logística. Estas condiciones generan un entorno desfavorable que afecta directamente la capacidad de crecimiento y consolidación de estas empresas.

Listerri et al. (2002) sostienen que muchas de las políticas implementadas en América Latina han enfatizado la formalización empresarial, dejando de lado aspectos clave como el fortalecimiento de capacidades gerenciales, la articulación con redes de valor y la promoción de la innovación. En consecuencia, el simple hecho de formalizar no garantiza un aumento en la competitividad, ya que las condiciones operativas continúan siendo precarias.

Esta situación se agrava cuando se considera la falta de infraestructura productiva en algunas zonas de Santander, lo que encarece la operación diaria de las empresas y limita su acceso a nuevos mercados. Por ejemplo, la ausencia de vías terciarias o centros logísticos adecuados obstaculiza la distribución eficiente de productos, lo cual impacta negativamente en los costos y tiempos de entrega.

Ahmedova (2015) destaca la importancia de factores como las regulaciones ambientales, la estabilidad macroeconómica y los incentivos fiscales, al señalar que estos pueden actuar como facilitadores o restricciones según su diseño. Así, una regulación excesiva o poco clara no solo desincentiva la inversión, sino que también reduce la confianza empresarial, afectando el clima de negocios y la proyección a largo plazo.

Por tanto, es indispensable que el análisis de la competitividad de las PYMES en Santander incluya una evaluación detallada del entorno estructural, con el fin de identificar aquellos factores que requieren intervenciones inmediatas y aquellos que deben ser transformados mediante reformas institucionales de mediano y largo plazo.

4.2.4 *Innovación y tecnología:*

Uno de los factores más decisivos en el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES es la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como el

desarrollo de procesos de innovación internos. A pesar de algunos avances registrados en Colombia, la mayoría de las PYMES aún presentan dificultades para integrar soluciones tecnológicas en sus operaciones, ya sea por desconocimiento, falta de formación o limitaciones presupuestarias.

Castellanos Galeano et al. (2016) explican que la baja capacitación en el uso de TIC impide que las empresas aprovechen las ventajas asociadas a la digitalización, como la automatización de procesos, la mejora del servicio al cliente o la participación en plataformas de comercio electrónico. Esta situación limita su competitividad frente a empresas que sí han incorporado estos elementos y que, por ende, operan con mayor eficiencia y alcance.

Por otro lado, la innovación no debe entenderse únicamente como el desarrollo de nuevos productos, sino como la introducción de mejoras en los procesos existentes, la adaptación a nuevas demandas del mercado o la implementación de modelos de negocio más efectivos. Sainz (2006) afirma que la innovación implica evaluar oportunidades, desarrollar soluciones viables y aplicarlas exitosamente dentro de la organización.

En este contexto, resulta imprescindible fomentar ecosistemas de innovación regionales que integren centros de investigación, universidades y pymes, generando espacios de co-creación de soluciones adaptadas al entorno local. La ausencia de estas redes limita la generación de conocimiento aplicado y perpetúa la dependencia de tecnologías importadas.

Por lo tanto, la mejora de la competitividad de las PYMES en Santander pasa necesariamente por la construcción de capacidades tecnológicas e innovadoras que respondan a las particularidades del territorio y que permitan cerrar las brechas existentes frente a empresas de mayor tamaño o localizadas en contextos más desarrollados.

4.2.5 *Financiamiento y sostenibilidad empresarial:*

El acceso al financiamiento representa uno de los factores más decisivos para la competitividad de las PYMES, especialmente en regiones como Santander donde las fuentes tradicionales de crédito presentan condiciones restrictivas para empresas de menor escala. Muchas de estas organizaciones carecen de historial crediticio consolidado, garantías suficientes o asesoría financiera, lo que limita su capacidad para acceder a líneas de crédito formales.

Gaviria (s. f.) afirma que las brechas en el acceso al financiamiento restringen el crecimiento, obstaculizan la inversión en innovación, limitan la contratación de personal calificado y reducen la posibilidad de que estas empresas se integren a mercados internacionales. En otras palabras, la falta de capital disponible actúa como un freno sistémico que afecta transversalmente a toda la organización.

En Colombia existen programas de apoyo como el Fondo Nacional de Garantías (FNG) o iNNpulsa, que buscan facilitar el acceso a recursos financieros para PYMES. No obstante, estas iniciativas suelen estar acompañadas de trámites complejos y requisitos exigentes, lo que disminuye su eficacia. En consecuencia, muchas empresas terminan optando por fuentes informales de financiamiento, lo cual aumenta el riesgo operativo y compromete su estabilidad.

Adicionalmente, el contexto latinoamericano muestra que esta problemática es compartida por otros países. Por ejemplo, en Argentina, el 38% de las PYMES reporta dificultades para acceder al crédito bancario, lo cual refleja que el sistema financiero regional aún no está alineado con las necesidades específicas de este tipo de organizaciones.

Por lo tanto, resulta urgente implementar políticas diferenciadas de acceso a crédito para las PYMES, que consideren su potencial de crecimiento, su impacto social y su nivel de

formalización. Estas deben ir acompañadas de educación financiera y apoyo técnico para el diseño de proyectos viables y sostenibles.

4.2.6 *Globalización y oportunidades de internacionalización:*

La globalización ha transformado radicalmente los mercados y las formas de producción, generando nuevas oportunidades, pero también mayores exigencias para las PYMES. Estas empresas, debido a su tamaño y estructura, enfrentan dificultades para competir con organizaciones multinacionales que poseen ventajas en escala, tecnología y financiamiento. Sin embargo, su flexibilidad y cercanía con el cliente las convierte en actores clave para la dinamización de economías regionales.

Aguilar Martínez y Martínez Alvarado (s. f.) señalan que el tamaño de una PYME no debe ser considerado una limitación para su internacionalización, ya que su capacidad de adaptarse y encontrar nichos de mercado representa una ventaja competitiva. Por ello, es fundamental que estas organizaciones se preparen para enfrentar los retos del comercio exterior mediante procesos de capacitación, certificación y acompañamiento estratégico.

En Colombia se han implementado estrategias como "Calidad para Exportar" y "Calidad para Crecer", que han contribuido a mejorar los estándares de calidad y acceso a certificaciones internacionales. Así mismo, la participación del país en iniciativas como la Alianza del Pacífico ha facilitado el acceso a nuevos mercados, aunque persisten retos en logística, regulación y costos de exportación (OCDE/CAF, 2019).

El Decreto 1692, que moderniza los sistemas de pago y comercio electrónico, representa un paso importante en la adaptación digital de las PYMES, aunque su impacto dependerá de la

capacidad de estas empresas para apropiarse tecnológicamente de dichas herramientas. La brecha digital sigue siendo un obstáculo importante para una internacionalización inclusiva.

En consecuencia, resulta imprescindible diseñar una estrategia regional que fomente la internacionalización de las PYMES santandereanas, integrando acciones de formación, cooperación empresarial y fortalecimiento logístico, de modo que estas puedan competir en igualdad de condiciones en mercados globalizados.

4.2.7 Talento humano y responsabilidad social empresarial:

El talento humano representa uno de los pilares fundamentales de la competitividad empresarial, ya que de su motivación, formación y compromiso depende buena parte de la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad de la organización. Sin embargo, en muchas PYMES colombianas se observan falencias en la gestión del capital humano, tales como la ausencia de programas de capacitación, la carencia de rutas de crecimiento profesional y las deficiencias en salud ocupacional.

Estudios realizados en municipios como Sincelejo evidencian que gran parte de las PYMES no cuenta con estrategias estructuradas para incentivar el talento humano, lo que puede derivar en baja productividad, alta rotación de personal y disminución del compromiso laboral. Estas condiciones impactan negativamente en la sostenibilidad de la empresa, ya que impiden la construcción de equipos consolidados y orientados al logro de objetivos estratégicos.

La Comisión Europea (2007) sostiene que la responsabilidad social empresarial (RSE) puede convertirse en una ventaja competitiva, ya que genera mayor fidelidad entre los clientes, eleva la motivación de los empleados y mejora la relación con aliados estratégicos. En ese sentido,

la RSE no debe ser vista como un gasto adicional, sino como una inversión en el fortalecimiento institucional de la empresa.

El Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE, 2004) afirma que la adopción de prácticas responsables mejora la eficiencia organizacional, reduce costos operativos y fortalece la imagen corporativa. Esto resulta especialmente valioso en contextos donde la reputación empresarial influye directamente en la capacidad de captar nuevos clientes o acceder a programas de apoyo público.

Por tanto, la competitividad de las PYMES en Santander debe ser entendida también desde una perspectiva humana, donde la inversión en talento y la práctica de principios éticos se conviertan en herramientas para diferenciarse, crecer sosteniblemente y contribuir al desarrollo regional.

4.3 Marco Legal

Las leyes que se mencionaran proporcionan un entorno regulatorio que promueve el crecimiento y desarrollo de estas empresas, facilitando el acceso a recursos, financiamiento y asistencia técnica. Además, estas normas establecen las bases para la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas, lo que es crucial para mejorar la competitividad en un entorno globalizado; también se destaca la importancia de la formalización empresarial y la mejora de las capacidades de gestión, elementos que son fundamentales para analizar y mejorar la competitividad de las PYMES en Santander.

- Constitución Política de Colombia (República de Colombia, 1991)

La Constitución Política de Colombia de 1991 establece en su artículo 333 la libertad económica y la iniciativa privada como principios fundamentales, reconociendo la libre competencia como un derecho de todos que implica responsabilidades.

- Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme) (Congreso de Colombia, 2000)

La Ley 590 de 2000, también conocida como la Ley Mipyme, tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia. Esta ley establece disposiciones para fomentar la competitividad y el acceso a los mercados, mejorar la calidad y la eficiencia en la producción, y facilitar el acceso al financiamiento.

Artículo 1: Define la promoción del desarrollo integral de las PYMES como una prioridad nacional.

Artículo 3: Establece la creación del Sistema Nacional de Apoyo a las PYMES, que incluye entidades públicas y privadas encargadas de apoyar el desarrollo de estas empresas.

Artículo 8: Promueve el acceso al crédito y la creación de mecanismos de financiación adecuados para las PYMES.

La **Ley 905 de 2004**, orientada a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs), faculta a los municipios, distritos y departamentos para establecer regímenes tributarios especiales. Estas disposiciones pueden incluir exenciones fiscales, periodos de gracia sin impuestos y tarifas reducidas, con el objetivo de fomentar la creación y estabilidad de las PYMEs. Si se implementan de manera adecuada, estas medidas podrían convertirse en un apoyo significativo para el desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

- Ley 1450 de 2011 (Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014) (Congreso de Colombia, 2011)

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, contenido en la Ley 1450 de 2011, incluye estrategias específicas para mejorar la competitividad de las PYMES. Se destacan programas de innovación y desarrollo tecnológico, así como medidas para facilitar la formalización empresarial y mejorar la infraestructura productiva.

Artículo 22: Fomenta la innovación y el desarrollo tecnológico en las PYMES como una estrategia para mejorar la competitividad.

Artículo 29: Plantea incentivos para la formalización de las PYMES, incluyendo beneficios fiscales y de simplificación de trámites.

- Ley 1727 de 2014 (Modificación a la Ley Mipyme) (Congreso de Colombia, 2014)

La Ley 1727 de 2014 introduce modificaciones a la Ley Mipyme, fortaleciendo el apoyo estatal y mejorando los mecanismos de financiación y asistencia técnica para las PYMES.

Artículo 2: Reestructura el Sistema Nacional de Apoyo a las PYMES para hacerlo más eficiente y efectivo.

Artículo 10: Promueve la capacitación y la asistencia técnica para mejorar las capacidades empresariales y de gestión de las PYMES.

- Decreto 957 de 2019 (Presidencia de la República de Colombia, 2019)

El Decreto 957 de 2019 regula la clasificación de las PYMES en Colombia, estableciendo los criterios y umbrales de ventas anuales para su categorización, lo cual es fundamental para la aplicación de políticas específicas de apoyo y desarrollo.

Artículo 1: Define los criterios para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas según sus ingresos operacionales anuales.

Artículo 3: Establece las obligaciones de las entidades del Estado en la implementación de políticas de apoyo diferenciadas según la clasificación de las empresas.

5 Metodología

La presente investigación tiene como propósito identificar y analizar los factores determinantes de la competitividad de las PYMES, con énfasis en el departamento de Santander. Para alcanzar este objetivo, se emplea una metodología de corte mixto, organizada en cuatro fases secuenciales que permiten abordar el fenómeno desde múltiples dimensiones y con diferentes herramientas analíticas, lo cual se detalla a continuación.

En primer lugar, se establece que el enfoque metodológico adoptado es mixto debido a la necesidad de integrar perspectivas cualitativas y cuantitativas que permitan una comprensión más completa del objeto de estudio. Desde lo cualitativo, se recurre a la interpretación de discursos y datos procedentes de fuentes secundarias mediante una revisión documental sistemática, ya que este tipo de análisis resulta especialmente pertinente cuando se pretende captar la complejidad de los fenómenos sociales, empresariales y educativos. Así lo plantea Fetters y Molina Azorin, (2017), quien subraya que la revisión documental facilita el abordaje de prácticas contextualizadas, lo cual resulta indispensable en investigaciones con alto componente situacional como la presente.

A su vez, desde el enfoque cuantitativo, se incorpora un análisis bibliométrico que permite rastrear patrones, identificar relaciones y visualizar dinámicas dentro de la producción científica sobre la competitividad de las PYMES. Este tipo de análisis cobra relevancia porque facilita el reconocimiento de tendencias emergentes y aporta rigurosidad al proceso investigativo. En esta línea, Fàbregues et al., (2021) resalta que la integración de métodos cuantitativos y cualitativos se ha consolidado como una estrategia robusta en los estudios sociales, especialmente cuando se busca explorar fenómenos complejos desde una perspectiva integral.

En cuanto al tipo de estudio, se define como descriptivo, ya que se enfoca en caracterizar los factores que influyen en la competitividad, lo que implica detallar atributos, dinámicas y

configuraciones sin buscar establecer relaciones causales. Esta clasificación metodológica resulta adecuada cuando el objetivo es ofrecer una visión detallada del fenómeno investigado, tal como lo indica Valle Taiman (2022), quien argumenta que el diseño descriptivo permite centrarse en el “qué” del objeto de estudio, proporcionando insumos valiosos para la formulación de propuestas o soluciones fundamentadas.

Con respecto a las técnicas de recolección de información, se emplearon tres procedimientos principales que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Técnicas de recolección y análisis de datos.

| Técnica | Descripción |
|----------------------------------|--|
| Revisión sistemática | Se formularon ecuaciones de búsqueda con palabras clave como "competitividad", "PYMES", "innovación" y "sostenibilidad" aplicadas en bases como Scopus, Redalyc, Scielo y Google Scholar. Se aplicaron filtros de idioma, pertinencia temática y rango temporal (2014–2025). |
| Análisis bibliométrico | Se utilizó el paquete Bibliometrix en RStudio a través de su interfaz Biblioshiny. Se cargó una base de datos de 88 documentos exportados desde bases confiables, convertidos mediante la función <code>convert2df</code> . |
| Análisis de contenido y temático | Los documentos seleccionados se analizaron cualitativamente para identificar factores críticos de competitividad y establecer patrones entre contextos regionales e internacionales. |

En lo que respecta al universo y la muestra, esta investigación se fundamenta en el análisis de estudios académicos y documentos técnicos publicados entre los años 2014 y 2025 que aborden de manera directa o indirecta la competitividad de las PYMES. La muestra, seleccionada de manera no probabilística e intencional, estuvo compuesta por 88 documentos escogidos con base

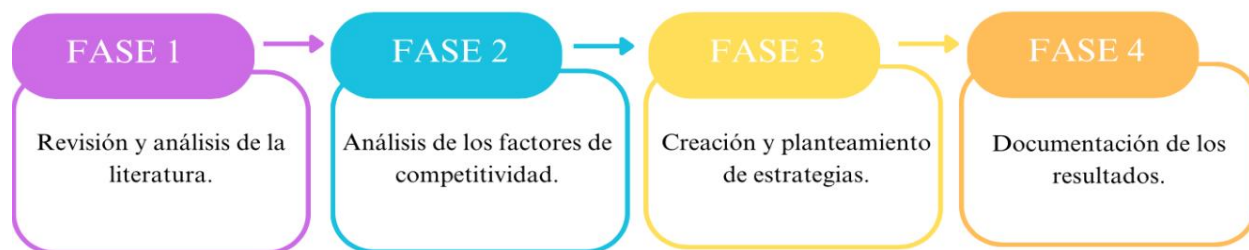
en su rigurosidad científica, relevancia temática y aplicabilidad al contexto regional. Este corpus documental fue analizado mediante técnicas combinadas de corte cuantitativo y cualitativo, lo que permitió extraer información estructurada sobre evolución temática, redes de colaboración académica, patrones de citación y líneas de investigación emergentes.

Finalmente, aunque esta investigación no contempla el uso de fuentes primarias ni implica interacción directa con personas, se han considerado principios éticos fundamentales que garantizan la integridad del proceso investigativo. Entre estos, se destaca la honestidad en la interpretación de los datos, el respeto por la propiedad intelectual y la correcta citación de las fuentes utilizadas, siguiendo los lineamientos establecidos por la normativa APA en su séptima edición. Este compromiso ético asegura la transparencia y fiabilidad de los resultados, así como el respeto al trabajo académico previo.

En consecuencia, se desarrolló un proceso investigativo organizado en cuatro fases secuenciales, cada una con propósitos y procedimientos específicos que permitieron avanzar desde la revisión del conocimiento existente hasta la formulación de propuestas estratégicas contextualizadas.

Figura 1.

Fases de la metodología



Nota. Elaboración propia, fases de la metodología.

5.1 Fase 1: Revisión y análisis de la literatura

En esta etapa se realizó una búsqueda de documentos científicos orientados al estudio de los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Para ello, se formularon ecuaciones de búsqueda con operadores booleanos y filtros temáticos, geográficos y lingüísticos, lo que permitió delimitar el corpus entre los años 2014 y 2025, enfocado en publicaciones en español y provenientes de América Latina. A continuación, se procedió con la recolección de la información bibliográfica desde bases especializadas como Scopus, web of science, priorizando artículos académicos revisados por pares, informes institucionales reconocidos y documentos técnicos pertinentes. Una vez consolidada la base documental, se organizaron los metadatos en formato CSV para ser tratados mediante la herramienta Bibliometrix en RStudio, a través de su interfaz visual Biblioshiny. Esta plataforma facilitó el procesamiento de la información bajo parámetros bibliométricos como frecuencia de palabras clave, evolución temática, densidad conceptual y relaciones entre autores o fuentes. Finalmente, se estructuraron mapas temáticos y redes conceptuales que sirvieron de base para el análisis posterior de los factores identificados.

5.2 Fase 2: Análisis de los factores de competitividad

Con la base documental ya organizada y depurada, esta fase consistió en examinar los factores internos y externos abordados en la literatura que explican la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. El análisis contempló la clasificación temática de los documentos y su agrupación en dimensiones clave como gestión del talento humano, innovación, tecnología, sostenibilidad, cooperación interempresarial, infraestructura, planificación estratégica y entorno institucional. Asimismo, se procedió a una lectura crítica de los enfoques teóricos y metodológicos empleados por los autores, con el fin de identificar los elementos más recurrentes, las perspectivas

empleadas y las categorías analíticas predominantes. En paralelo, se incorporaron dos fuentes institucionales complementarias: el Informe IDC 2024 – Colombia y el Ranking de Competitividad Mundial 2024, que permitieron integrar variables territoriales para el estudio del contexto específico del departamento de Santander. Esta etapa también implicó una lectura comparativa entre los documentos nacionales y aquellos referidos a países desarrollados, con el fin de contrastar los marcos estructurales que afectan a las PYMES según el nivel de desarrollo económico.

5.3 Fase 3: Creación, planteamiento y plan de implementación de estrategias para mejorar la competitividad en Santander.

En esta fase se procedió a diseñar una propuesta estructurada de estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad de las PYMES en el departamento de Santander. Para su formulación, se tuvo en cuenta la organización previa de los factores estudiados, así como los vacíos y necesidades identificadas en el análisis documental y comparativo. Las estrategias se agruparon en dimensiones clave, tales como infraestructura física y digital, formación de capital humano, digitalización, articulación institucional y acceso a financiamiento. Cada conjunto de acciones fue clasificado de acuerdo con su viabilidad temporal, distinguiendo entre corto, mediano y largo plazo. Durante esta etapa también se establecieron líneas de articulación con actores estratégicos como cámaras de comercio, instituciones educativas, gobiernos locales y plataformas tecnológicas, lo cual permitió proyectar un plan de acción escalonado y alineado con las capacidades del entorno regional. El planteamiento se enfocó en generar condiciones para que las empresas puedan adoptar herramientas, mejorar procesos internos y vincularse de manera más efectiva a los mercados regionales y nacionales.

5.4 Fase 4: Documentación de los resultados

Esta última fase se dedicó a la organización del contenido desarrollado en las etapas anteriores con el propósito de consolidar un documento estructurado y coherente. Para ello, se integraron las fuentes bibliográficas, los procedimientos metodológicos, las categorías analizadas y las estrategias planteadas en la presente investigación. En esta etapa se emplearon recursos gráficos, cuadros temáticos y esquemas interpretativos para representar de manera clara la información. Todo el proceso fue orientado por criterios de coherencia interna, pertinencia temática y rigor metodológico, de modo que el documento final reflejara de manera clara qué se hizo en cada una de las fases y cómo se desarrolló el estudio desde un enfoque secuencial e integrada.

6 Resultados y Análisis

6.1 Realizar una revisión de la literatura y un análisis bibliométrico para identificar los factores determinantes de la competitividad de las PYMES.

6.1.1 Análisis bibliométrico

En el marco del presente estudio, se llevó a cabo un análisis bibliométrico con el objetivo de caracterizar la producción científica reciente sobre los factores determinantes de la competitividad en las PYMES. Para tal fin, se utilizó el paquete Bibliometrix en el entorno estadístico RStudio, particularmente mediante su interfaz visual Biblioshiny, que permite la sistematización y exploración de datos bibliográficos mediante indicadores cuantitativos, mapas de conocimiento y métricas de impacto (Aria & Cuccurullo, 2017). La base de datos utilizada estuvo compuesta por 88 documentos recopilados entre los años 2014 y 2025, los cuales fueron seleccionados a partir de fuentes indexadas en bases confiables como Scopus, Web of Science y otras plataformas académicas especializadas.

El proceso metodológico se estructuró en varias fases. Primero, se construyó una base de datos en formato CSV a partir de los metadatos exportados desde las bases consultadas. Luego, se procedió a su conversión al formato estándar de Bibliometrix, mediante la función `convert2df`, y posteriormente se cargó en Biblioshiny para facilitar el análisis interactivo. A partir de allí, se generaron múltiples indicadores de desempeño académico, incluyendo la tasa de crecimiento anual de la producción científica, que alcanzó un 13,43 %, reflejando un notable incremento del interés investigativo en torno al tema en los últimos años.

En cuanto a la composición de la base de datos, se identificaron 60 fuentes distintas de publicación y 289 autores, con un promedio de 3,28 coautores por documento, lo cual evidencia un grado moderado de colaboración entre investigadores. No obstante, el análisis indicó que no hubo casos de coautoría internacional en esta muestra, lo que sugiere una producción científica predominantemente local o nacional. Asimismo, la edad promedio de los documentos se ubicó en 3,58 años, lo que indica una literatura predominantemente reciente. Otro hallazgo significativo fue el promedio de citas por documento, que se situó en 7,01, lo cual denota una influencia académica razonable de los textos analizados en sus respectivos campos de estudio.

Adicionalmente, se identificaron 293 palabras clave únicas asignadas por los autores, lo cual permitió realizar análisis de coocurrencia y visualización de redes temáticas para explorar la estructura conceptual del campo. Es importante destacar que, si bien no se reportaron referencias registradas en la base analizada, el conjunto de datos permitió una caracterización robusta de las dinámicas investigativas asociadas a la competitividad de las PYMES, contribuyendo a detectar vacíos temáticos y áreas con alto potencial de desarrollo futuro.

Con este análisis bibliométrico se proporcionó una base empírica sólida para comprender la evolución, concentración temática y patrones de colaboración en la literatura científica sobre competitividad empresarial en PYMES. Aunado a esto, los resultados obtenidos sientan las bases para identificar autores influyentes, tendencias emergentes y núcleos de conocimiento, aspectos que serán ampliados en las secciones siguientes del presente objetivo. A continuación, el análisis realizado a fondo, en el cual se muestra imagen por imagen todo el análisis que se hizo por parte de Biblioshiny.

Figura 2.

Resumen inicial de los datos a analizar.



El análisis bibliométrico realizado sobre la literatura relacionada con los factores determinantes de la competitividad de las PYMES en Santander, con base en una base de datos extraída de Scopus y algunos documentos de web of science y procesada mediante Biblioshiny, ofrece una visión amplia del comportamiento de la producción científica en el tema. El periodo de análisis comprende desde el año 2014 hasta 2025, abarcando así más de una década de producción académica. Durante este intervalo, se identificaron un total de 88 documentos distribuidos en 60 fuentes distintas, lo que sugiere una diversidad significativa de canales de publicación, incluyendo revistas académicas y actas de congresos. La tasa de crecimiento anual de las publicaciones es del 13,43 %, lo que evidencia un aumento sostenido en el interés por investigar esta temática, especialmente en los últimos años.

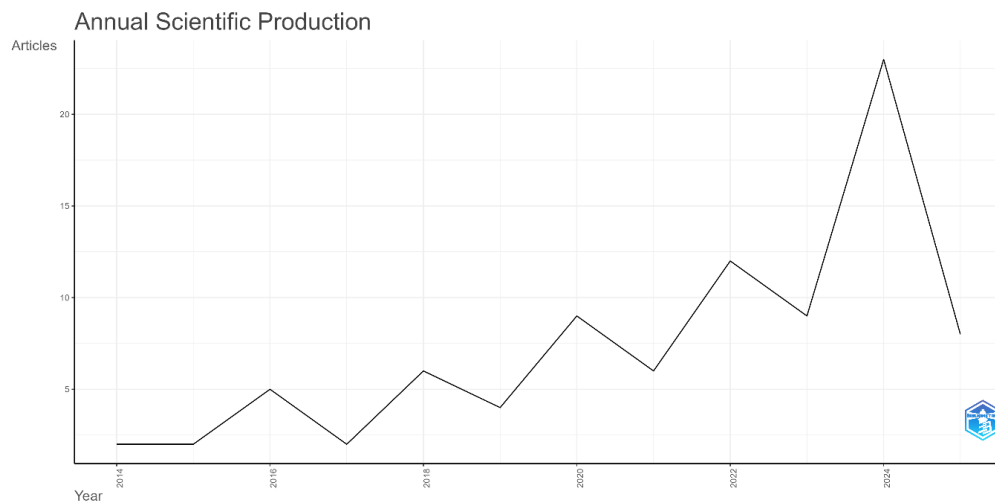
En cuanto a la autoría, se identificaron 289 autores, con un promedio de 3.28 autores por documento, lo cual indica una tendencia a la colaboración entre investigadores. No obstante, llama la atención la ausencia de coautoría internacional, lo que sugiere que los trabajos han sido

elaborados principalmente por equipos nacionales o regionales, sin participación de instituciones extranjeras.

La edad promedio de los documentos es de 3.58 años, lo que refleja un corpus bibliográfico relativamente reciente. Por su parte, el promedio de citas por documento alcanza las 7.01, lo que indica un nivel de impacto moderado dentro de la comunidad académica. el análisis arroja un total de 293 palabras clave de autor, lo cual da cuenta de la amplitud temática y conceptual abordada en torno al objeto de estudio.

Figura 3.

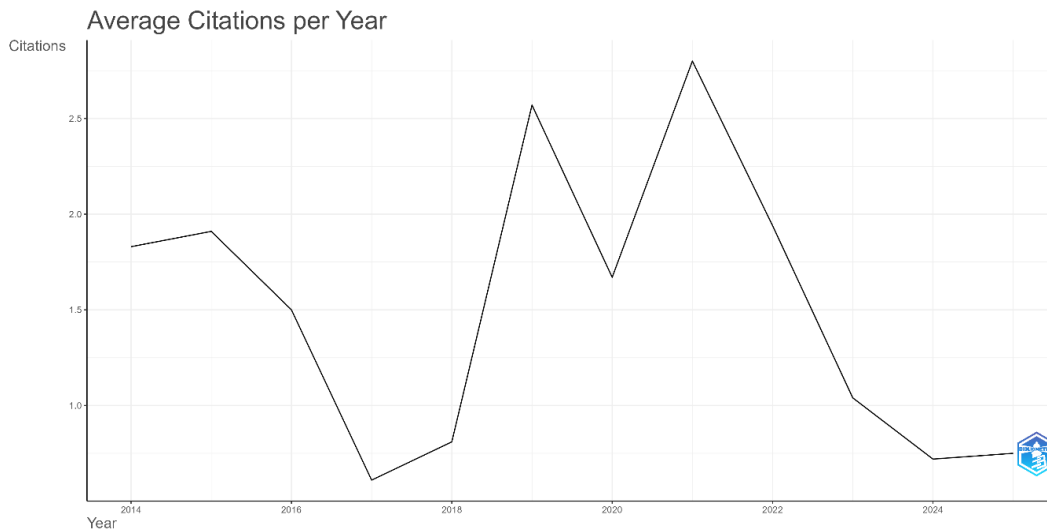
Producción científica anual



El gráfico de producción científica anual permite observar la evolución temporal de la literatura relacionada con los factores que inciden en la competitividad de las PYMES en Santander. Desde el año 2014 hasta 2018, la producción se mantuvo en niveles bajos, oscilando entre uno y cinco documentos por año. Este comportamiento inicial sugiere que el tema aún no había alcanzado la madurez académica ni una visibilidad suficiente dentro de las agendas

investigativas del periodo. Sin embargo, a partir de 2019 se evidencia un incremento progresivo, con algunos altibajos, que culmina en un notable pico de publicaciones en 2024, cuando se registran más de 20 documentos en un solo año. Este incremento significativo podría estar asociado a factores como políticas públicas recientes, mayor financiación para investigaciones en el sector productivo, o la consolidación de grupos de investigación interesados en el desarrollo regional y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas.

Es importante destacar que en el año 2025, la producción muestra una caída sustancial. No obstante, este descenso podría deberse a que el año aún no ha concluido, por lo que no se han registrado todas las publicaciones correspondientes. Aun así, la tendencia general es clara: existe un creciente interés por parte de la comunidad científica en explorar los determinantes que condicionan la competitividad de las PYMES, lo cual responde a su papel estratégico en la economía de regiones como Santander. El comportamiento ascendente observado entre 2019 y 2024 confirma que el tema ha cobrado relevancia no solo en términos de cantidad de publicaciones, sino también por su proyección como campo de estudio con implicaciones prácticas para el fortalecimiento del tejido empresarial local.

Figura 4.*Promedio de citas por año*

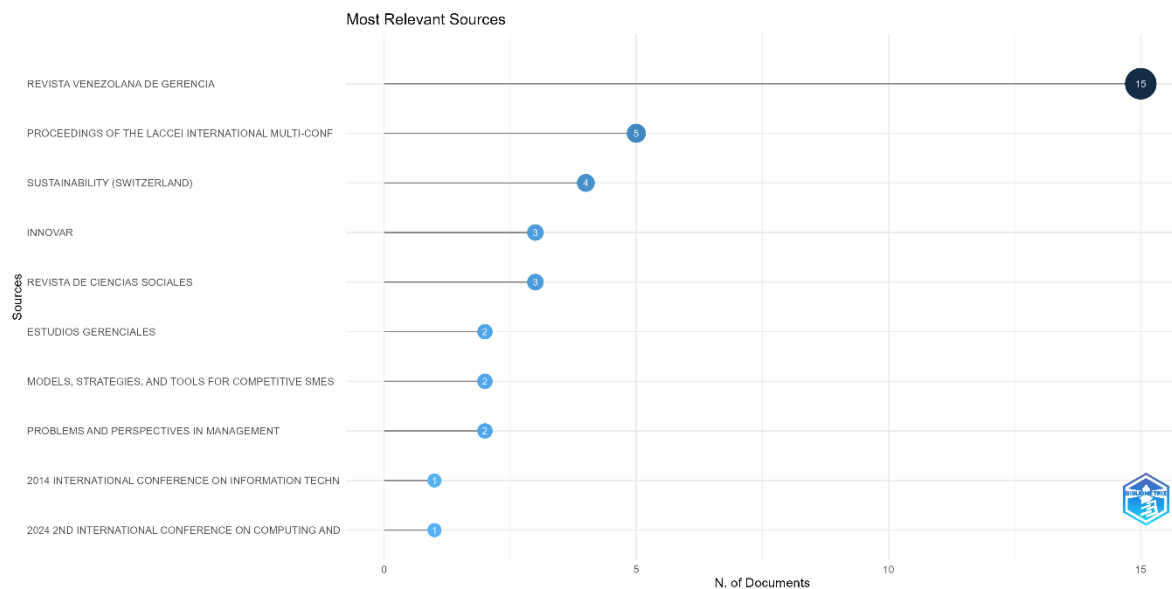
El gráfico de citas promedio por año proporciona información sobre el impacto que han tenido, en términos de citaciones, los documentos publicados entre 2014 y 2025 en torno a los factores determinantes de la competitividad de las PYMES en Santander. Durante los primeros años del período analizado, particularmente entre 2014 y 2015, se observa un promedio de citas superior a 1.8 por documento, lo cual indica una recepción relativamente positiva dentro de la comunidad académica. Sin embargo, a partir de 2016 se evidencia una caída progresiva en la cantidad de citas, que alcanza su punto más bajo en 2018, año en el que el promedio se reduce drásticamente a menos de 0.8 citas por documento.

Posteriormente, el impacto académico se recupera de forma notable, alcanzando un pico en 2021 con más de 2.5 citas por documento, lo que sugiere la publicación de trabajos altamente referenciados o de mayor calidad metodológica y relevancia teórica. No obstante, este aumento no se mantiene constante. A partir de 2022 se observa un descenso sostenido que llega a su punto más bajo en 2024, año en el cual el promedio de citas vuelve a situarse por debajo de 1.0. Esta tendencia

descendente en los años más recientes puede deberse a que los artículos aún no han tenido tiempo suficiente para acumular citas, especialmente si se considera que muchas revistas presentan demoras en su proceso de indexación y visibilidad. En conjunto, esta oscilación refleja cómo varía el impacto de las publicaciones según el año, la calidad del contenido y el contexto académico del momento.

Figura 5.

Ranking de fuentes más relevantes



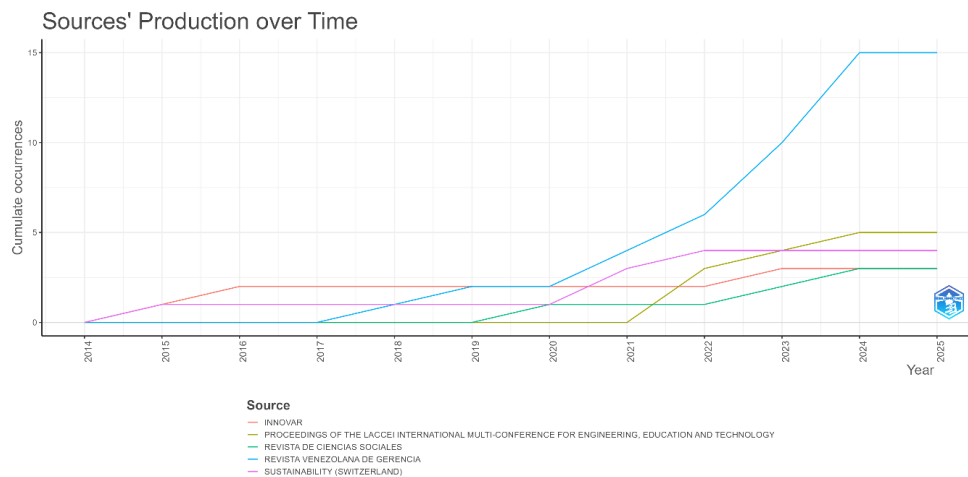
La figura anterior presenta un ranking de las fuentes más relevantes en las que se han publicado estudios sobre la competitividad de las PYMES en Santander. Sobresale de manera significativa la Revista Venezolana de Gerencia, con un total de 15 documentos, lo que la convierte en el medio de publicación más frecuentado por los investigadores en esta temática. Esta preeminencia puede deberse tanto a su enfoque en gestión organizacional como a su accesibilidad regional para autores latinoamericanos. En segundo lugar, con cinco documentos, se encuentran las Memorias de la LACCEI International Multi-Conference, una fuente con orientación hacia la ingeniería, la tecnología y la educación, que demuestra el carácter multidisciplinar de la literatura

analizada. Le sigue la revista Sustainability (Switzerland), con cuatro documentos, lo cual revela un interés por abordar la competitividad empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad y desarrollo sostenible.

Otras revistas destacadas incluyen Innovar y la Revista de Ciencias Sociales, ambas con tres documentos cada una, lo cual señala un interés tanto económico como social en torno al fenómeno estudiado. Más abajo en la lista se encuentran revistas como Estudios Gerenciales, Models, Strategies, and Tools for Competitive SMEs, y Problems and Perspectives in Management, con dos publicaciones cada una, así como dos conferencias internacionales con un documento cada una. En general, la diversidad de fuentes muestra que la producción sobre este tema no está concentrada en un solo tipo de publicación, sino que se distribuye entre revistas científicas regionales, publicaciones especializadas y eventos académicos internacionales, lo cual da cuenta del carácter transversal y aplicado del tema en estudio.

Figura 6.

Evolución temporal de la producción por fuente

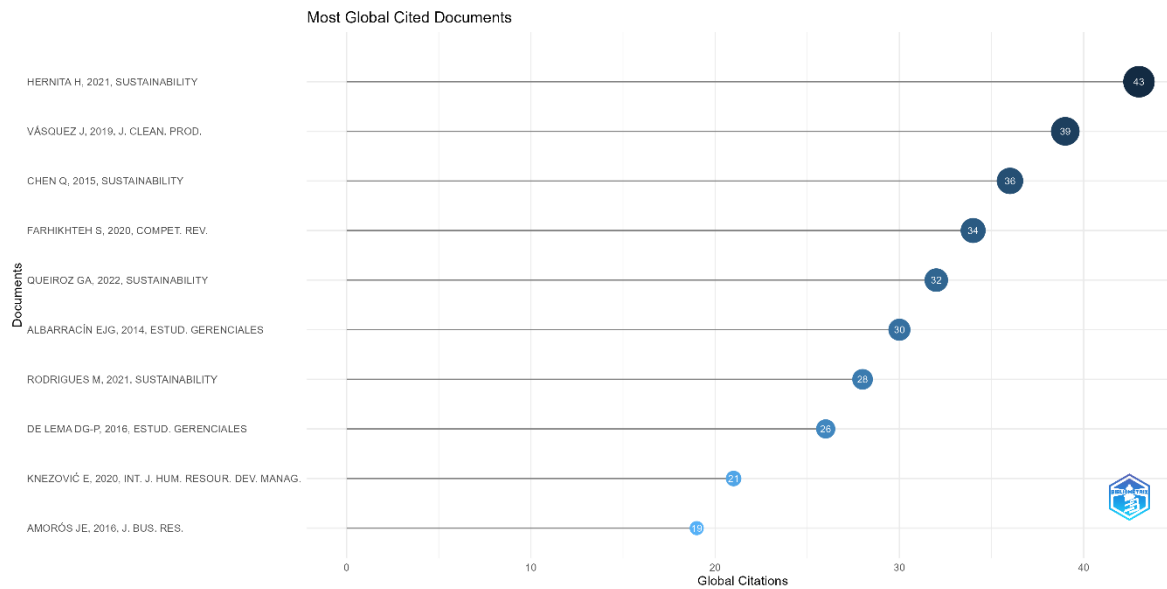


El gráfico sobre la evolución temporal de la producción por fuente permite visualizar cómo ha sido la trayectoria de las principales revistas en la publicación de estudios relacionados con la

competitividad de las PYMES entre 2014 y 2025. La Revista Venezolana de Gerencia destaca notablemente en términos de crecimiento acumulado, especialmente desde el año 2020, alcanzando en 2024 un total de 15 publicaciones, lo que confirma su papel central como canal de divulgación en esta área temática. Esta revista muestra un crecimiento constante y pronunciado, que la posiciona como la más influyente en el periodo analizado.

Por su parte, las Memorias de la LACCEI International Multi-Conference y la Revista de Ciencias Sociales presentan trayectorias más modestas, con un crecimiento acumulado de cinco publicaciones cada una para 2024. En el caso de Innovar y Sustainability (Switzerland), la evolución ha sido más gradual, pero con presencia continua en los últimos años, lo que indica un interés sostenido en la temática por parte de estas fuentes. Se observa que muchas de las revistas comenzaron a incorporar artículos sobre esta temática a partir de 2019, lo que coincide con el aumento general de la producción científica sobre el tema, como se analizó anteriormente.

Este comportamiento permite concluir que, si bien la Revista Venezolana de Gerencia lidera ampliamente en volumen, otras publicaciones han mantenido una participación estable, consolidándose como espacios relevantes para la discusión académica sobre las PYMES. Asimismo, esta distribución temporal revela un fortalecimiento de la visibilidad y la madurez académica del campo de estudio, reflejada en el compromiso sostenido de diversas fuentes por acoger investigaciones que aporten a la comprensión y mejora de la competitividad empresarial en contextos regionales.

Figura 7.*Documentos con mayor cantidad de citaciones globales*

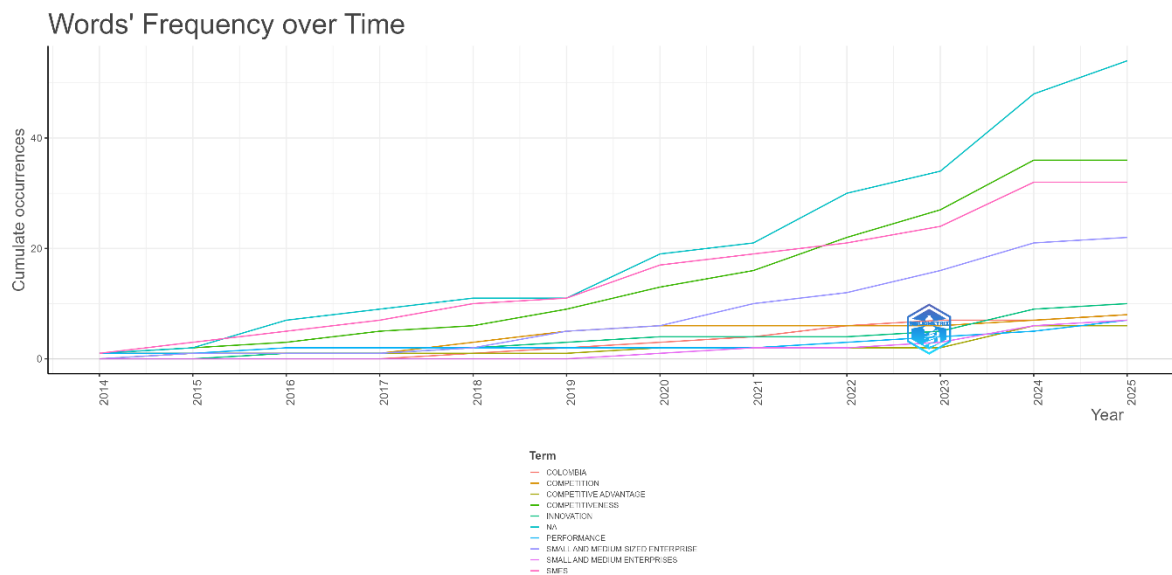
El análisis de los documentos con mayor cantidad de citaciones globales ofrece una visión clara sobre cuáles han sido las publicaciones más influyentes en el campo de estudio de la competitividad de las PYMES, particularmente aquellas que han trascendido en el ámbito académico internacional. El documento más citado es el de Hernita (2021), publicado en la revista *Sustainability*, con un total de 43 citaciones. Esta cifra lo posiciona como una referencia clave, probablemente por su enfoque en sostenibilidad aplicada a pequeñas y medianas empresas. Le sigue el trabajo de Vásquez (2019) en *Journal of Cleaner Production*, con 39 citas, lo que evidencia el interés por el vínculo entre producción limpia y competitividad empresarial. Chen (2015), también en *Sustainability*, cuenta con 36 citas, destacando la persistencia de esta revista como una de las principales plataformas para estudios influyentes.

El resto de los documentos incluidos en el ranking muestran cifras que oscilan entre 30 y 11 citas, con publicaciones que abordan temas como gestión competitiva, desempeño empresarial, innovación y sostenibilidad. Cabe resaltar la participación de autores latinoamericanos como

Albarracín (2014) y De Lema (2016), publicados en *Estudios Gerenciales*, lo que demuestra la producción regional con impacto. En general, estas publicaciones han sido determinantes para consolidar el cuerpo teórico del campo, influyendo en nuevas investigaciones y orientando el diseño de políticas empresariales.

Figura 8.

Evolución de términos a lo largo del tiempo

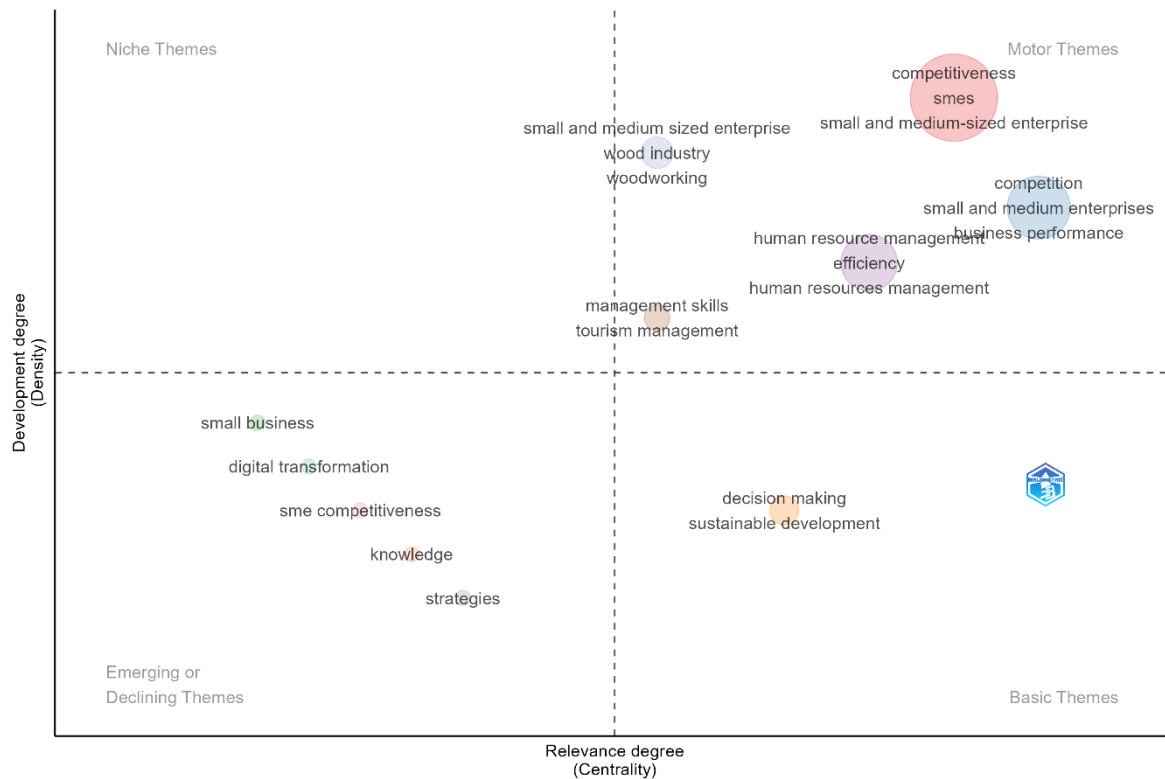


El gráfico de evolución de términos permite identificar las principales tendencias conceptuales que han estructurado el campo de estudio desde 2014 hasta 2025. Se observa que los términos con mayor frecuencia acumulada son “competitiveness”, “SMEs”, y “small and medium-sized enterprises”, los cuales han mantenido una presencia constante y creciente, reflejando su centralidad temática en la literatura. A partir del año 2020, el término “innovation” gana fuerza, lo cual puede interpretarse como un reconocimiento creciente de la innovación como eje fundamental para el aumento de la competitividad en las pequeñas empresas.

Asimismo, términos como “performance” y “competitive advantage” experimentan un crecimiento sostenido, lo que indica que el rendimiento empresarial y la diferenciación estratégica siguen siendo dimensiones clave en la discusión. Palabras asociadas al contexto geográfico, como “Colombia”, muestran un crecimiento moderado, lo que señala que, aunque el foco regional es relevante, aún se encuentra en proceso de consolidación frente a otros marcos de referencia más globales. Este análisis revela que la literatura ha ido ampliando sus enfoques desde lo conceptual hacia aplicaciones prácticas, priorizando términos vinculados a estrategias empresariales sostenibles y eficaces.

Figura 9.

Mapa temático



El mapa temático permite visualizar el nivel de desarrollo y relevancia de los distintos temas que estructuran la literatura sobre la competitividad de las PYMES. En la parte superior derecha, se ubican los denominados *motor themes*, que son aquellos altamente desarrollados y relevantes para el campo. Allí se encuentran conceptos como “competitiveness”, “SMEs”, “small and medium-sized enterprise” y “competition”, los cuales son temas consolidados que representan el núcleo conceptual de la producción científica. Estos tópicos presentan alta densidad y centralidad, lo que implica que están ampliamente interconectados con otros temas y muestran gran desarrollo teórico y metodológico.

En el cuadrante inferior derecho, correspondiente a los *basic themes*, aparecen conceptos como “decision making” y “sustainable development”. Estos temas son centrales, pero aún presentan un desarrollo limitado, por lo cual se perfilan como ejes fundamentales para investigaciones futuras. En el cuadrante inferior izquierdo, categorizado como *emerging or declining themes*, se encuentran términos como “digital transformation”, “sme competitiveness” y “knowledge”. Su ubicación sugiere que son temas incipientes o en desuso, aunque algunos como “digital transformation” podrían estar en proceso de consolidación, dado el contexto tecnológico actual.

Finalmente, en el cuadrante superior izquierdo, donde se ubican los *niche themes*, no se agrupan términos.

Figura 10.*Mapa de estructura conceptual*

El mapa de estructura conceptual generado mediante análisis de correspondencias múltiples (MCA) proporciona una representación visual de las agrupaciones temáticas y conceptuales presentes en la literatura sobre la competitividad de las PYMES. La distribución de los términos evidencia cinco grandes núcleos temáticos que giran en torno a aspectos como innovación, desarrollo industrial, estrategias empresariales, sostenibilidad y tecnologías de la información. Términos como “technology”, “innovation”, “entrepreneurship” y “information and communication technologies” conforman uno de los clústeres más densos y relacionados, lo que indica un fuerte vínculo entre la competitividad empresarial y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas y digitales.

Otro grupo destacado incluye términos como “strategic management”, “sme competitiveness”, “digital transformation” y “knowledge”, lo que sugiere una línea de investigación centrada en la gestión del conocimiento, la planificación estratégica y el impacto de la transformación digital. En una posición más periférica se ubican conceptos como “textile industry”, “woodworking”, “international trade” y “export”, que representan enfoques sectoriales específicos dentro de la literatura. La presencia de términos como “covid-19” y “sustainability” confirma que el contexto reciente y los desafíos globales han influido significativamente en las agendas investigativas.

Este mapa refuerza la idea de que el estudio de la competitividad de las PYMES es un campo multidimensional que articula factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos. Su estructura muestra cómo las distintas corrientes temáticas se interrelacionan y configuran un cuerpo teórico sólido, pero aún en expansión, abierto a nuevas perspectivas investigativas.

6.1.2 Análisis documental

La competitividad de las PYMES hoy día es un tema central en la agenda investigativa y de desarrollo económico en América Latina, debido a su papel como motor del empleo, la innovación y la dinamización de las dinámicas productivas; es por esto que comprender los factores que determinan su desempeño competitivo es fundamental para formular estrategias públicas y privadas orientadas al fortalecimiento de este segmento empresarial. En este contexto, el presente análisis documental se fundamenta en una revisión de la literatura científica publicada entre los años 2014 y 2025, con el objetivo de identificar los principales determinantes de la competitividad en las PYMES latinoamericanas, con énfasis particular en el caso colombiano.

La base de datos empleada mayormente fue Scopus, en segundo lugar, web of science de la cual se extrajeron tan solo 4 documentos y dos documentos que hacen parte de agendas nacionales e internacionales que muestran la competitividad de las empresas, reconocida por su cobertura multidisciplinaria y su rigurosidad en los criterios de indexación. A partir de estas fuentes, se recopiló un total de 88 documentos relevantes, incluyendo artículos científicos, informes técnicos e investigaciones aplicadas entre estos los dos documentos institucionales clave: el *Ranking de Competitividad Mundial 2024 - Informe final* y el *Informe IDC 2024 Colombia*, por su aporte al entendimiento del entorno competitivo regional, nacional e internacional.

Para garantizar la pertinencia y consistencia del corpus documental, se diseñaron ecuaciones de búsqueda estructuradas a partir de operadores booleanos y filtros específicos, que combinaron los términos “competitividad” o “ventaja competitiva” con palabras clave como “factores”, “determinantes”, “impulsores” y “motivadores”, en conjunto con descriptores como “pequeñas y medianas empresas”, “PYMES”, “pequeñas empresas” o “medianas empresas”. La ecuación también incluyó restricciones temporales que delimitaron el periodo de análisis desde el año 2014 hasta el 2025.

Asimismo, se aplicaron filtros por país de afiliación del autor, limitando los resultados a publicaciones provenientes de Latinoamérica, con énfasis en países como Colombia, México, Perú, Ecuador, Brasil, Venezuela, Chile, Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Cuba, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Se utilizó también un filtro de idioma, restringiendo la búsqueda a publicaciones escritas en español, lo que permitió fortalecer la pertinencia contextual de los hallazgos para la región de interés.

Los criterios de inclusión adoptados en esta revisión fueron los siguientes:

- Documentos publicados entre 2014 y 2025.

- Estudios enfocados específicamente en la competitividad, ventaja competitiva o desempeño estratégico de las PYMES.
- Investigaciones realizadas en países de América Latina.
- Publicaciones académicas revisadas por pares o informes técnicos institucionales reconocidos.
- Documentos escritos en idioma español e inglés.
- Trabajos con enfoque empírico, teórico o mixto, siempre que abordaran factores determinantes, internos o externos, de la competitividad empresarial.

En contraposición, se definieron los siguientes criterios de exclusión:

- Publicaciones no relacionadas directamente con PYMES o que abordaran la competitividad desde enfoques macroeconómicos sin vinculación al nivel organizacional.
- Documentos cuyo objeto de estudio fueran exclusivamente grandes empresas, corporaciones multinacionales o sectores públicos.
- Trabajos duplicados o sin disponibilidad de texto completo.
- Estudios cuyo idioma principal fuera distinto al español o inglés.
- Artículos que carecieran de fundamentos metodológicos explícitos o que no desarrollaran factores explicativos de la competitividad.

Esta estrategia metodológica permitió construir una base documental sólida, variada y actualizada, que sirvió de soporte para desarrollar un análisis crítico e interpretativo orientado a caracterizar los múltiples factores que inciden en la competitividad de las PYMES en América Latina, y de manera particular en Colombia y el departamento de Santander. Los hallazgos

obtenidos se organizaron por bloques temáticos, lo que facilita la identificación de patrones, vacíos y oportunidades estratégicas para el diseño de políticas y prácticas empresariales diferenciadas.

Ahora bien, en el **Apéndice A** se presenta la Matriz RAE construida con base en los 88 documentos recuperados de las bases de datos, junto con los dos informes institucionales adicionales. Esta matriz consolida la información esencial de cada publicación y constituye el insumo principal del análisis documental desarrollado en este estudio. En ella se recogen los nombres de los autores responsables de cada investigación, el título completo de cada artículo o informe, el año de publicación, la fuente donde fue publicado ya sea una revista científica, congreso especializado o entidad institucional reconocida, así como el resumen (abstracto), que ofrece una síntesis del propósito, enfoque metodológico y hallazgos principales del estudio. Además, se incluyen las palabras clave proporcionadas por los propios autores, las cuales permiten identificar el eje temático central, los conceptos utilizados y el enfoque investigativo de cada trabajo. Esta matriz facilita el rastreo sistemático de la producción científica y técnica relacionada con la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el contexto latinoamericano, aportando una base sólida para el análisis crítico y comparativo de los factores determinantes identificados.

6.1.2.1 Factores determinantes de la competitividad de las PYMES

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituye un campo de estudio de creciente interés, debido a su papel fundamental en las economías emergentes y desarrolladas. Esta competitividad no puede comprenderse como un fenómeno unidimensional, pues resulta de una articulación compleja de factores internos como la innovación, el talento humano y la estrategia empresarial y factores externos como las condiciones del entorno

institucional, la cooperación interempresarial y el acceso a tecnologías. El análisis documental de investigaciones recientes permite identificar con claridad cómo estas dimensiones confluyen para estructurar capacidades organizacionales diferenciadas que explican el éxito competitivo en diversos sectores productivos.

Uno de los hallazgos más consistentes es la centralidad que ocupa la gestión del talento humano en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. La investigación desarrollada por Althawadi (2025) sostiene que la competitividad de las PYMES depende en gran medida de un marco estratégico que articule liderazgo innovador, aprendizaje organizacional, redes sociales internas y cultura institucional. En este enfoque, la gestión del capital humano deja de ser un componente operativo y se convierte en el eje estructurador de la dinámica competitiva.

Por su parte, Sungwa (2025) profundiza en el impacto de la gestión estratégica del talento humano desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades. A partir de un análisis empírico, demuestra que prácticas como la selección rigurosa de personal, la formación continua y la gestión del rendimiento inciden de forma directa en el rendimiento empresarial. La sistematización de estas prácticas contribuye a movilizar el conocimiento interno y a desarrollar capacidades que no solo mejoran la productividad, sino que fortalecen la resiliencia organizacional frente a entornos volátiles.

Desde otra perspectiva, Wu (2023) propone una modernización de la gestión del talento humano mediante el uso de herramientas tecnológicas, en especial a través de la computación en la nube. Su estudio demuestra que la digitalización del área de recursos humanos permite mejorar la evaluación del desempeño, reducir los costos administrativos y elevar la satisfacción laboral. Este hallazgo refuerza la idea de que el uso inteligente de tecnologías aplicadas al factor humano

constituye una fuente estratégica de competitividad para las PYMES que enfrentan restricciones operativas.

Ahora bien, más allá del talento humano, otro factor de peso que emerge en la literatura es la transformación digital, entendida no como una simple incorporación de tecnologías, sino como una reconfiguración estructural de la empresa. Phi Nga y Thanh Tam (2025), en un estudio realizado en Vietnam, sostienen que la gestión digital de recursos humanos, la innovación creativa y la cultura digitalizada tienen un efecto significativo sobre la competitividad. La digitalización, según estos autores, no solo automatiza procesos, sino que crea entornos colaborativos más ágiles, adaptativos y eficaces.

En el contexto colombiano, Bravo García et al. (2022) señalan que, a pesar de los avances, muchas MIPYMES aún enfrentan barreras para asimilar herramientas digitales básicas como el correo electrónico, la banca en línea o las páginas web. Sin embargo, también evidencian que aquellas empresas que logran superar estas barreras logran optimizar operaciones y mejorar su posicionamiento en el mercado. Esto sugiere que cerrar las brechas digitales es una condición necesaria para potenciar la competitividad en economías emergentes.

Un enfoque complementario es el propuesto por Troya y Valencia (2021), quienes demuestran que el uso de modelos estructurados para evaluar la adopción tecnológica, como el IT4, permite integrar efectivamente la tecnología con los objetivos empresariales. En su estudio sobre PYMES ecuatorianas, evidencian que aquellas que logran vincular su inversión en tecnología con la formación del personal y la estrategia organizacional presentan mejores resultados en desempeño competitivo.

De forma paralela, la innovación tanto tecnológica como organizacional es abordada como un factor transversal que permea múltiples dimensiones del negocio. Burgos Pereira et al. (2025),

en un estudio enfocado en el sector mantenimiento en Colombia, concluyen que el uso de tecnologías blandas, combinado con estrategias de cooperación e innovación en productos, incrementa significativamente el rendimiento empresarial. Este hallazgo reafirma la hipótesis de que la innovación no es una actividad periférica, sino el núcleo generador de valor sostenible en las PYMES modernas.

La investigación desarrollada por Tajpour et al. (2025) ofrece una visión integradora al demostrar que la innovación tiene un impacto positivo sobre la sostenibilidad cuando se encuentra mediada por el emprendimiento organizacional. Este estudio resalta que la cultura emprendedora interna, entendida como una actitud colectiva orientada al cambio y la experimentación, es clave para que la innovación genere ventajas duraderas. La innovación, por tanto, debe institucionalizarse como un proceso organizacional continuo, no como una práctica esporádica.

A este respecto, Osman et al. (2025) presentan evidencia sobre la influencia del coaching empresarial en el fortalecimiento competitivo de las PYMES. Su investigación realizada en Malasia muestra que el liderazgo consciente y el acompañamiento estructurado permiten mejorar la cultura organizacional, impulsar el aprendizaje colectivo y facilitar procesos de innovación. Esta perspectiva complementa la visión estratégica de la gestión humana, situando al liderazgo como un catalizador del cambio organizacional.

Otro componente crítico es la planificación estratégica, que en entornos altamente dinámicos y digitalizados requiere una evolución hacia enfoques más integrados y basados en datos. Jaleh et al. (2024), a través de un estudio en el Reino Unido, demuestran que el uso del modelo TOE (tecnología–organización–entorno) permite anticipar vacíos de talento, reorganizar estructuras y proyectar escenarios de crecimiento con mayor precisión. Esto ha llevado a una

transformación en la forma en que las PYMES toman decisiones, pasando de enfoques intuitivos a modelos analíticos orientados al aprendizaje estratégico.

Asimismo, la literatura documenta con claridad que las condiciones del entorno psicosocial influyen directamente en la retención de talento y, por ende, en la competitividad. Karacsony et al. (2024) estudian el caso de las PYMES en Eslovaquia y concluyen que el estrés laboral y la calidad del ambiente organizacional afectan la continuidad operativa y la transmisión del conocimiento. Este enfoque introduce variables tradicionalmente consideradas “intangibles” al centro del debate sobre desempeño competitivo.

De igual modo, Rahmawati et al. (2025) proponen una visión sistémica de la competitividad a partir de un análisis en contextos rurales de Indonesia. Sus hallazgos indican que la combinación de gestión financiera, planificación estratégica, marketing y actividades de I+D configura una arquitectura empresarial que favorece el crecimiento. Lo relevante de este estudio es que demuestra que la eficiencia operativa por sí sola no garantiza la competitividad, sino que esta surge de la articulación coherente entre capacidades internas y objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la infraestructura operativa, la logística y la adopción de sistemas ERP también aparecen como elementos habilitadores de la competitividad. Jituri, Fleck y Ahmad (2018), por ejemplo, comparan los beneficios de la manufactura esbelta (Lean) frente a los sistemas ERP, concluyendo que la elección de uno u otro modelo debe basarse en los objetivos específicos de cada PYME. Mientras el enfoque Lean permite mayor eficiencia, el ERP favorece la automatización y la integración de procesos. Este tipo de decisiones estratégicas son fundamentales en empresas con recursos limitados que deben priorizar sus inversiones tecnológicas.

En un plano institucional, es preciso destacar el rol que juegan las políticas públicas y la cooperación interempresarial. El estudio de Aničić et al. (2016), centrado en Serbia, argumenta que la formación de clústeres empresariales permite a las PYMES integrarse en redes sectoriales orientadas a la exportación, facilitando el acceso a mercados internacionales, tecnologías compartidas y economías de escala. Este tipo de cooperación refuerza la tesis de que la competitividad no se construye en solitario, sino en interacción con el entorno.

Martín et al. (2015) profundizan en este argumento al demostrar que el uso estratégico de redes empresariales fortalece la orientación emprendedora, mejora la cooperación interorganizacional y potencia el crecimiento sostenido. Su investigación, basada en PYMES manufactureras españolas, valida empíricamente la relación directa entre la intensidad de la colaboración y el rendimiento organizacional, estableciendo que las redes no solo mejoran la eficiencia, sino que multiplican las oportunidades de innovación.

Finalmente, otro aspecto que cobra cada vez más importancia es la sostenibilidad como eje de diferenciación competitiva. Figueroa-Adrianzén et al. (2022) sostienen que la incorporación de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) tiene un efecto directo sobre el crecimiento de las ventas y la fidelización de los clientes. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad ya no es un requisito normativo o ético, sino un recurso estratégico que mejora la reputación, atrae consumidores y posiciona a las empresas en mercados exigentes.

En la misma línea, Pardo Martínez y Cotte Poveda (2022) evidencian que la integración de planes de sostenibilidad ambiental en áreas como el uso de agua, la gestión de residuos y la eficiencia energética permite a las microempresas acceder a nuevos mercados y mejorar su desempeño global. Este hallazgo refuerza la necesidad de incluir la dimensión ambiental como parte del diseño estratégico de las PYMES, no como un elemento secundario.

Capital humano, liderazgo y entorno psicosocial: El talento humano constituye el eje estructural sobre el cual se construye la capacidad adaptativa y competitiva de las PYMES. La formación, la motivación y las oportunidades de desarrollo del personal impactan no solo en el rendimiento individual, sino también en la eficiencia de los procesos organizacionales. Salas-Arbeláez, García-Solarte y Azuero (2023) plantean que la implementación del modelo AMO habilidad, motivación y oportunidad en PYMES colombianas mejora significativamente los índices de competitividad, al traducir el potencial humano en ventajas estratégicas.

A su vez, Ibarra Morales et al. (2023) destacan la relevancia de las habilidades directivas, señalando que competencias como la toma de decisiones, la planificación y la gestión del tiempo explican buena parte del desempeño empresarial, sobre todo en los primeros años de vida de la empresa. Este hallazgo refuerza la necesidad de diseñar programas de fortalecimiento gerencial, especialmente en sectores con baja profesionalización de la administración.

Por otra parte, Jáuregui-Arroyo, Ávila y Rondón Jara (2023) introducen un enfoque generacional al analizar los estilos de liderazgo predominantes en los jóvenes emprendedores del sector textil. Su estudio demuestra que los estilos transformacional y pasivo resultan más eficaces que el transaccional en términos de rendimiento empresarial, evidenciando que el liderazgo debe alinearse no solo a las metas organizacionales, sino también a la cultura y contexto de sus actores.

El bienestar laboral también se consolida como un determinante indirecto de la competitividad. Moreno Charris, Chang Muñoz y Romero de Cuba (2018), en su estudio sobre el sector textil de Barranquilla, identifican que la satisfacción con factores como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento se encuentra por debajo de lo esperado, lo que incide negativamente en la motivación y la permanencia del personal. En esta misma línea, Karacsony et

al. (2024) demuestran que el estrés laboral y la calidad del entorno de trabajo afectan directamente la rotación de personal en PYMES europeas, generando pérdidas en capital humano y en continuidad operativa.

Transformación digital, TIC y marketing digital: La digitalización representa uno de los ejes estratégicos más transformadores para la competitividad de las PYMES. Sin embargo, su impacto no depende únicamente de la adopción de tecnologías, sino de su integración efectiva con los procesos internos y la estrategia empresarial. Rodríguez et al. (2021) plantean que factores como la innovación, la planificación estratégica, el emprendimiento y el liderazgo profesional se interrelacionan con la inversión en TIC, generando un efecto sinérgico en el rendimiento organizacional.

El estudio de Albarracín et al. (2014), realizado con más de 1200 MIPYMES colombianas, confirma que la implementación de herramientas digitales como sitios web, software de gestión y plataformas transaccionales mejora indicadores clave como rentabilidad, eficiencia operativa y relaciones con el entorno. A pesar de este potencial, se evidencia una brecha digital que limita la competitividad de muchas pequeñas empresas, particularmente en regiones periféricas.

En este mismo campo, Miranda et al. (2020) analizan cómo el marketing digital impacta la competitividad del sector publicitario en Barranquilla. Su investigación revela que muchas PYMES carecen de estrategias claras para monitorear el entorno digital, lo cual debilita su capacidad de adaptación y respuesta ante cambios del mercado. La ausencia de indicadores y de herramientas de análisis limita su visibilidad y posicionamiento en canales digitales.

De otro lado, Chen y Zhang (2015) exploran cómo el comercio electrónico impulsa el crecimiento sostenible de las PYMES chinas. Encuentran que la inversión estratégica en

tecnologías digitales especialmente en plataformas orientadas al cliente genera beneficios no solo en ventas, sino también en la reestructuración interna de procesos. Este estudio sugiere que el comercio electrónico puede ser un catalizador de modernización organizacional cuando se articula con procesos internos eficaces.

Innovación, emprendimiento y aprendizaje organizacional: La innovación empresarial se configura como un pilar esencial de la competitividad. Saldarriaga Salazar, Guzmán González y Concha Cerón (2019), en su estudio sobre PYMES en Popayán, afirman que la innovación va más allá de lo tecnológico, siendo un proceso social y organizativo influenciado por la motivación, el aprendizaje colectivo y la apertura al cambio. Esta perspectiva destaca el rol de la cultura organizacional como facilitadora del proceso innovador.

En el plano de la innovación abierta, Ruano-Arcos et al. (2024) demuestran que en sectores agroindustriales, la colaboración interempresarial y la integración de conocimiento externo son estrategias efectivas para elevar el rendimiento competitivo. Su estudio sugiere que las PYMES pueden compensar sus limitaciones de recursos mediante dinámicas colaborativas que les permitan innovar más allá de sus fronteras organizacionales.

Por su parte, Kustiningsih et al. (2024) introducen el concepto de “bricolaje empresarial”, entendiendo este como la capacidad de improvisar soluciones innovadoras con recursos escasos. El estudio, centrado en el sector turístico de Java Oriental, concluye que esta práctica incrementa el rendimiento cuando se encuentra mediada por la innovación. Es decir, improvisar sin innovar no genera valor sostenible; es la integración entre ambos lo que potencia la competitividad.

También debe destacarse la contribución de Uscamayta y Coelho (2023), quienes, mediante una revisión sistemática, advierten que la inteligencia competitiva —aunque

ampliamente usada por grandes corporaciones— aún no es suficientemente adoptada por las PYMES. Esto representa una brecha crítica, ya que limita su capacidad para anticipar tendencias, analizar el entorno y formular respuestas estratégicas.

Sostenibilidad y responsabilidad social empresarial: La sostenibilidad se ha posicionado como un factor estratégico que no solo genera impactos ambientales positivos, sino que además incrementa la rentabilidad y la diferenciación en mercados cada vez más exigentes. Figueroa-Adrianzén et al. (2022) demuestran que prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), cuando están orientadas hacia el marketing social y la sostenibilidad, mejoran el desempeño comercial de las PYMES mediante la fidelización de clientes y la motivación de los trabajadores.

Asimismo, el estudio de Juan et al. (2022) en la industria del mueble brasileño evidencia que las prácticas sociales y operativas sostenibles tienen una relación directa con la competitividad y el rendimiento empresarial. Aunque las prácticas estrictamente ambientales no mostraron una correlación significativa en este caso, los autores destacan que los beneficios indirectos en reputación, legitimidad y apertura de mercados justifican su integración en la estrategia empresarial.

Desde un enfoque aplicado, Pardo Martínez y Cotte Poveda (2022) lograron implementar más de 240 planes de acción en 120 microempresas colombianas, orientados al uso eficiente del agua, la energía y la gestión de residuos. El impacto positivo de estas prácticas no solo se reflejó en indicadores ambientales, sino también en la posibilidad de acceder a nuevos mercados y mejorar el posicionamiento empresarial.

De manera complementaria, Vásquez et al. (2019) proponen un marco de ecoeficiencia para evaluar la sostenibilidad en PYMES del sector maderero, destacando que variables como la

cultura ambiental, la existencia de sistemas de gestión y los mecanismos de monitoreo son esenciales para garantizar un desempeño sostenible. Sin embargo, también identifican importantes brechas en la implementación de dichas prácticas, evidenciando la necesidad de acompañamiento institucional y educativo.

Cooperación interempresarial y redes de valor: La cooperación estratégica entre empresas se revela como una herramienta fundamental para superar barreras estructurales, acceder a nuevos recursos y potenciar la innovación. El estudio de Martín et al. (2015), basado en 121 PYMES manufactureras españolas, demuestra que el uso de redes empresariales fortalece la cooperación, promueve la orientación emprendedora y genera crecimiento organizacional sostenido.

En un contexto latinoamericano, Li et al. (2022) comparan dos modelos de cooperación entre grandes empresas y PYMES uno basado en licencias y otro en relaciones mayoristas, concluyendo que la cooperación bien estructurada permite compartir recursos tecnológicos y comerciales, mejorando la capacidad competitiva de las pequeñas empresas. No obstante, advierten que esta cooperación debe diseñarse cuidadosamente para evitar relaciones de dependencia desequilibradas.

En el mismo sentido, Bermúdez, Riveros y Calderón (2017) proponen el modelo de “cadenas abiertas de innovación”, según el cual las PYMES pueden acceder a capacidades especializadas, tecnologías y conocimiento mediante alianzas estructuradas. Esta lógica colaborativa resulta especialmente valiosa en sectores donde el acceso individual a recursos tecnológicos o financieros es limitado.

Desde una perspectiva institucional, Aničić et al. (2016) destacan que la conformación de clústeres geográficos sectoriales favorece la internacionalización de las PYMES, permitiéndoles compartir infraestructura, conocimiento y generar economías de escala. El caso serbio que analizan evidencia que este tipo de agrupaciones pueden ser el punto de partida para modelos de desarrollo exportador.

Infraestructura, logística y gestión operativa: La gestión eficiente de los recursos físicos y logísticos tiene un impacto directo en la rentabilidad y competitividad de las PYMES. Deza Castillo et al. (2022), mediante un estudio de caso en una PYME de alimentos balanceados, concluyen que la implementación de estrategias logísticas como la optimización del inventario, el almacenamiento y la distribución mejora significativamente los costos operativos y la eficiencia de los procesos.

En el mismo campo, de la Hoz Hernández et al. (2020) desarrollan un modelo logístico estructurado en seis bloques funcionales, el cual abarca desde la caracterización de procesos hasta la retroalimentación operativa. Este enfoque permite integrar áreas clave como producción, almacenamiento, información y relaciones con el entorno, promoviendo una gestión sistémica de la cadena de suministro.

Otro aspecto relevante es el diseño de sistemas de control interno. Enrique y Neicer (2022) sostienen que los modelos de control basados en procesos, orden organizacional y sistemas de información fortalecen la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información. Además, estos sistemas ayudan a prevenir riesgos, lo que resulta especialmente crítico en entornos de alta incertidumbre.

En el contexto de la industria manufacturera, Pérez Peralta et al. (2021) identifican que la baja competitividad de muchas PYMES colombianas se explica por la falta de inversión en capacidades productivas y tecnológicas. Los autores insisten en que el fortalecimiento de las áreas funcionales como la producción, comercialización, finanzas y tecnología es indispensable para lograr ventajas sostenibles en el tiempo.

Internacionalización, clústeres y políticas públicas: La internacionalización ha sido ampliamente reconocida como una estrategia de crecimiento para las PYMES. Amorós et al. (2016), al estudiar empresas emprendedoras en Chile, concluyen que aquellas con mayor competitividad local tienen mayores probabilidades de insertarse en mercados internacionales. Este hallazgo subraya la necesidad de fortalecer las capacidades internas antes de iniciar procesos de expansión global.

Harvie y Charoenrat (2016), al analizar el caso asiático, argumentan que la participación en cadenas globales de valor (CVG) permite a las PYMES acceder a nuevas tecnologías y procesos, aunque también implica importantes desafíos. Los autores advierten que solo aquellas empresas que logren integrarse en eslabones de alto valor añadido podrán sostener su crecimiento a largo plazo.

Desde una perspectiva de política pública, Park y Yoo (2017) sostienen que las estrategias de apoyo gubernamental deben diferenciarse según el tamaño y antigüedad de la empresa. Mientras las empresas jóvenes se benefician de inversiones en activos tangibles, aquellas con trayectoria requieren incentivos para I+D e internacionalización. Esta diferenciación mejora la eficacia del acompañamiento estatal.

Por otro lado, el estudio de Romero et al. (2020) plantea que la ventaja competitiva debe construirse mediante una estrategia empresarial que combine innovación, calidad y talento humano, articulando recursos internos con una lectura rigurosa del entorno. Esta visión estratégica se presenta como una hoja de ruta para el diseño de políticas públicas más efectivas y focalizadas.

6.2 Comparar los factores que influyen en la competitividad de las PYMES en países desarrollados y en aquellos en vía de desarrollo, destacando similitudes, diferencias y posibles patrones.

Según lo analizado en el análisis documental, la competitividad de las PYMES está determinada por múltiples factores que actúan de forma interdependiente sobre su estructura interna y el entorno en el que operan. Aunque los principios estratégicos que rigen el concepto de competitividad son comunes en términos teóricos como la innovación, la eficiencia operativa, la orientación al cliente o la adaptabilidad su expresión práctica y los desafíos que enfrentan varían sustancialmente entre países desarrollados y aquellos en vía de desarrollo. Esta diferenciación responde tanto a condiciones estructurales como a políticas institucionales, niveles de desarrollo tecnológico, acceso a mercados y cultura empresarial.

Una primera similitud fundamental identificada en ambas categorías de países es la importancia del capital humano como eje transversal de la competitividad. Tanto en economías desarrolladas como emergentes, la gestión del talento, el liderazgo y la formación continua son reconocidos como factores esenciales para generar capacidades dinámicas al interior de las organizaciones. Por ejemplo, Althawadi (2025) sostiene que la competitividad de las PYMES en contextos industrializados está fuertemente influenciada por el liderazgo transformacional, la

cultura organizacional y la profesionalización de la gestión del conocimiento. En contraste, en países como Colombia, Solano Castro et al. (2023) denuncian una escasa implementación de políticas de desarrollo del talento humano, aunque coinciden en señalar que su fortalecimiento podría traducirse en una ventaja estratégica. Esta diferencia refleja una brecha estructural entre el capital humano disponible y el nivel de inversión en desarrollo de competencias en ambas realidades.

En segundo lugar, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, la transformación digital emerge como un motor de competitividad. Sin embargo, el grado de madurez digital y el enfoque de implementación difieren sustancialmente. En países como Corea del Sur, Kim y Gang (2024) evidencian que las PYMES se insertan en ecosistemas tecnológicos avanzados, con procesos automatizados, plataformas digitales integradas y acceso a tecnologías de frontera como inteligencia artificial o big data. Por su parte, en el contexto latinoamericano, autores como Bravo García et al. (2022) y Troya & Valencia (2021) revelan que, aunque las PYMES reconocen la importancia de las TIC, su implementación se limita en muchos casos al uso básico de herramientas como el correo electrónico, la banca digital o páginas web, debido a restricciones presupuestales, barreras culturales y escaso acompañamiento institucional. Esta brecha digital no solo limita el acceso a mercados globales, sino que también restringe la innovación interna y la capacidad de responder rápidamente a cambios del entorno.

En cuanto a la innovación, ambos grupos de países coinciden en su reconocimiento como factor estratégico, pero difieren en las fuentes que la impulsan. En países desarrollados, la innovación suele estar asociada a procesos sistemáticos de investigación y desarrollo (I+D), protegida por marcos regulatorios robustos en propiedad intelectual, y apoyada por instituciones académicas y tecnológicas de alto nivel. Por ejemplo, estudios como los de Jituri et al. (2018)

destacan cómo la implementación de sistemas ERP personalizados en PYMES europeas se relaciona directamente con estrategias de innovación tecnológica orientadas a la escalabilidad del negocio. Por el contrario, en países en desarrollo, la innovación suele adoptar una forma más informal y adaptativa. Kustiningsih et al. (2024), desde Indonesia, introducen el concepto de bricolaje empresarial como una estrategia de innovación con recursos limitados. En América Latina, esta lógica también se observa en sectores como el turismo y la manufactura, donde las PYMES innovan mediante la recombinación creativa de recursos existentes, dada la ausencia de apoyo financiero para actividades formales de I+D.

Otra diferencia significativa se encuentra en el entorno institucional y las políticas públicas de apoyo. En países desarrollados, las PYMES suelen operar en entornos más estables, con marcos regulatorios coherentes, sistemas de financiamiento diversificados y políticas de apoyo diferenciadas según el tamaño y la etapa del ciclo empresarial. Park y Yoo (2017), por ejemplo, destacan que en Corea del Sur existen incentivos fiscales, subsidios de innovación y acompañamiento técnico segmentado según el grado de madurez de la empresa. En contraste, en países como Colombia o Perú, los estudios de Pardo Martínez y Cotte Poveda (2022) y Deza Castillo et al. (2022) evidencian que, si bien existen programas de apoyo a las PYMES, estos suelen estar centralizados, fragmentados y con baja cobertura territorial, lo cual limita su efectividad. Además, en contextos de alta informalidad y bajos niveles de asociatividad, los beneficios institucionales muchas veces no alcanzan a las micro y pequeñas empresas que más los necesitan.

No obstante, también se observan patrones comunes en términos de necesidades estratégicas. Tanto en países industrializados como en economías emergentes, las PYMES enfrentan el desafío de la internacionalización como vía para sostener su crecimiento. En países

como Chile, Amorós et al. (2016) plantean que el éxito exportador de las PYMES está relacionado con su capacidad de generar ventajas competitivas locales antes de lanzarse a mercados globales. En Europa del Este, Aničić et al. (2016) muestran cómo la formación de clústeres regionales facilita este proceso. En ambos contextos, la cooperación interempresarial, el trabajo en red y la integración en cadenas de valor globales se revelan como factores determinantes del éxito internacional. La diferencia radica en que, mientras en los países desarrollados estas estructuras están institucionalizadas y reciben respaldo financiero, en América Latina dependen en gran medida de esfuerzos individuales o de liderazgos territoriales puntuales.

Asimismo, tanto en países industrializados como en desarrollo, existe una tendencia creciente a integrar la sostenibilidad dentro de la estrategia empresarial. La diferencia clave estriba en el enfoque. En contextos desarrollados, la sostenibilidad es un imperativo legal, reputacional y de mercado; mientras que, en países como Colombia, su adopción aún es incipiente y muchas veces percibida como un costo adicional. No obstante, investigaciones como las de Vásquez et al. (2019) y Figueroa-Adrianzén et al. (2022) revelan que, incluso en contextos con bajo desarrollo institucional, las PYMES que incorporan prácticas de ecoeficiencia y responsabilidad social logran mejorar su posicionamiento y generar valor reputacional, lo cual sugiere que este es un patrón emergente con alto potencial estratégico.

Finalmente, en relación con la infraestructura operativa, las PYMES de países desarrollados gozan de mejores condiciones de conectividad, acceso logístico y financiamiento, lo que les permite competir en condiciones más equitativas. En América Latina, en cambio, muchas PYMES enfrentan problemas estructurales de transporte, burocracia, inseguridad jurídica y debilidad financiera, como señalan Pérez Peralta et al. (2021) y Enrique y Neicer (2022). Esta

situación limita su eficiencia operativa, encarece los procesos logísticos y reduce su margen de maniobra para competir en mercados ampliados.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo detallado entre los factores identificados en ambos grupos de países, destacando tanto sus características distintivas como las similitudes o patrones recurrentes, a través de esta comparación, se revelan tendencias relevantes para la formulación de políticas diferenciadas y adaptadas a las realidades particulares de cada entorno.

Tabla 3.

Factores y sus similitudes frente los países desarrollados y en vía de desarrollo

| Factor | Países Desarrollados | Países en Vía de Desarrollo | Similitudes y Patrones |
|--|--|---|---|
| Infraestructura | Infraestructura robusta, digitalizada, con logística eficiente y conectividad universal | Infraestructura desigual, con brechas urbano-rurales y baja calidad en conectividad | Ambos consideran la infraestructura clave, pero el nivel de cobertura y calidad varía mucho |
| Acceso a financiamiento | Amplia oferta financiera (banca, capital de riesgo, fintech, subsidios públicos) | Acceso limitado, requisitos de garantía elevados, escasa inclusión financiera | En ambos, el acceso al crédito es crítico, pero los desarrollados ofrecen más instrumentos |
| Capital humano | Mano de obra altamente calificada, énfasis en educación continua y habilidades digitales | Mano de obra abundante, pero con déficit en formación técnica y gerencial | En ambos contextos, la capacitación es un motor de mejora de productividad |
| Entorno institucional | Regulación clara, protección legal, incentivos a la formalización | Regulación compleja, alta informalidad, corrupción y lentitud administrativa | La burocracia afecta, pero en países desarrollados hay mayor confianza institucional |
| Innovación y tecnología | Alta inversión en I+D, fuerte cultura emprendedora, ecosistemas de innovación | Bajo gasto en I+D, escasa adopción tecnológica, dependencia de sectores tradicionales | Las PYMES innovadoras tienden a crecer más rápido en cualquier entorno |
| Integración en cadenas globales | Alta integración y exportaciones con valor agregado | Baja participación, barreras logísticas y comerciales | En ambos, la inserción internacional es una vía clave de escalamiento |

| Factor | Países Desarrollados | Países en Vía de Desarrollo | Similitudes y Patrones |
|--|---|--|---|
| Digitalización | Altos niveles de automatización y uso de herramientas digitales | Proceso incipiente, aunque creciente por impulso de políticas y acceso móvil | La digitalización se acelera en ambos, pero desde puntos de partida distintos |
| Redes empresariales y clústeres | Integración activa en redes, cámaras y ecosistemas sectoriales | Aisladas, con baja cooperación interempresarial | Las redes fortalecen el aprendizaje colectivo y la innovación |

La tabla expone de manera clara las principales diferencias estructurales, institucionales y estratégicas que inciden en la competitividad de las PYMES en países desarrollados frente a aquellos en vía de desarrollo, al tiempo que identifica puntos de convergencia que permiten trazar patrones globales. En primer lugar, la infraestructura se configura como un factor determinante en ambos contextos; sin embargo, mientras que en los países desarrollados se caracteriza por su robustez, cobertura universal y soporte tecnológico, en los países en desarrollo se mantiene como un cuello de botella, especialmente por las brechas urbano-rurales y la limitada conectividad digital. Esto limita no solo la logística, sino también la posibilidad de acceder a mercados más amplios.

En relación con el acceso al financiamiento, los países desarrollados ofrecen una amplia gama de instrumentos financieros que incluyen banca tradicional, capital de riesgo y mecanismos de apoyo gubernamental. En contraste, las PYMES de países en desarrollo enfrentan barreras significativas, como altos requisitos de garantía y escasa inclusión financiera, lo que restringe su capacidad de inversión y crecimiento. Aun así, en ambos entornos, el financiamiento se percibe como una condición crítica para el fortalecimiento empresarial, aunque la diversidad y accesibilidad de los instrumentos marcan una diferencia sustancial.

El capital humano es otro eje central de análisis. En las economías desarrolladas, la mano de obra se caracteriza por altos niveles de cualificación, habilidades digitales y formación continua,

lo que impulsa la productividad. Por el contrario, en los países en desarrollo, aunque hay abundancia de mano de obra, persisten deficiencias formativas, particularmente en áreas técnicas y gerenciales, lo cual limita la eficiencia operativa y la innovación. No obstante, en ambos contextos, la capacitación aparece como una palanca para el aumento de la competitividad, evidenciando un patrón de convergencia.

El entorno institucional revela una de las brechas más marcadas. Mientras que en los países desarrollados prevalece la claridad normativa, la protección legal y los incentivos para la formalización, en los países en vía de desarrollo el entorno se ve afectado por regulaciones complejas, informalidad estructural, corrupción y procesos administrativos lentos. Esta diferencia institucional incide directamente en los costos de operación y en la confianza de los empresarios para invertir y expandir sus negocios.

En términos de innovación y tecnología, los países desarrollados lideran en inversión en I+D, cultura emprendedora y ecosistemas de innovación articulados. En contraste, las PYMES en países en desarrollo suelen mostrar baja inversión tecnológica, una débil cultura de innovación y alta dependencia de sectores tradicionales. Aun así, el análisis revela que las empresas que logran innovar, sin importar su ubicación, tienen mayores posibilidades de crecer, lo que constituye un patrón transversal.

La integración en cadenas globales de valor también presenta una asimetría significativa. Las PYMES de países desarrollados participan activamente en redes globales, generando productos con alto valor agregado, mientras que las de países en desarrollo enfrentan barreras logísticas, tecnológicas y comerciales que limitan su inserción. Esta diferencia incide directamente en la internacionalización, uno de los caminos más efectivos para el escalamiento empresarial.

La digitalización se acelera en ambos grupos, pero desde puntos de partida distintos. En países desarrollados ya se han alcanzado altos niveles de automatización y adopción tecnológica, mientras que en países en desarrollo el proceso es aún emergente, aunque con potencial creciente impulsado por el acceso móvil y políticas públicas. Este patrón sugiere una convergencia futura si se logran superar las barreras estructurales.

Finalmente, las redes empresariales y clústeres están mucho más desarrolladas en economías avanzadas, donde las PYMES se integran activamente en cámaras, asociaciones sectoriales y ecosistemas colaborativos. En cambio, en los países en desarrollo, prevalece el aislamiento empresarial y la escasa cooperación interorganizacional, lo cual limita el aprendizaje colectivo y la innovación compartida.

Ahora bien, la tabla siguiente sintetiza las principales diferencias que afectan el desempeño competitivo de las PYMES en países desarrollados y en vía de desarrollo, con el objetivo de visibilizar los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones en cada contexto.

Tabla 4.

Factores y sus principales diferencias entre los países desarrollados vs en vía de desarrollo

| Dimensión | Desarrollados | En desarrollo |
|-----------------------|---|--|
| Política pública | Activa y estable (fondos, subsidios, compras estatales) | Volátil o débilmente implementada |
| Infraestructura TIC | Masificada y avanzada (fibra, 5G, nube) | Limitada, especialmente en áreas rurales |
| Formación empresarial | Apoyo sistemático a incubadoras y aceleradoras | Escasos programas de acompañamiento |
| Protección jurídica | Altos niveles de cumplimiento y respeto institucional | Inseguridad jurídica, corrupción y fallas regulatorias |
| Capacidad exportadora | Acceso a mercados, tratados y soporte logístico | Limitaciones logísticas y barreras comerciales |

La tabla resalta diferencias críticas entre países desarrollados y en desarrollo que afectan directamente la competitividad de las PYMES. Mientras los primeros cuentan con políticas públicas estables, infraestructura TIC avanzada, apoyo constante a emprendedores, seguridad jurídica y facilidades para exportar, los segundos enfrentan debilidad institucional, limitaciones tecnológicas, escaso acompañamiento empresarial, inseguridad legal y barreras logísticas. Estas brechas estructurales limitan el crecimiento sostenible y la internacionalización de las PYMES en contextos menos desarrollados.

Teniendo las bases anteriores del análisis de la literatura realizado en distintos contextos, se procede ahora a un enfoque más específico basado únicamente en dos documentos clave: el *“Ranking de Competitividad Mundial 2024”* y el *“Informe IDC 2024 – Colombia”*. A partir de estas fuentes actualizadas y de alto nivel, se construye una tabla comparativa centrada en las diferencias entre los países desarrollados y el departamento de Santander (Colombia), con el fin de contrastar el entorno competitivo local frente a estándares internacionales. Este análisis pone especial atención en aspectos como infraestructura digital, entorno institucional, capacidad de innovación, adopción tecnológica y políticas públicas orientadas a las PYMES, permitiendo identificar brechas críticas y áreas estratégicas de mejora para el fortalecimiento del tejido empresarial en la región.

Tabla 5.

Análisis comparativo teniendo en cuenta solo los documentos Ranking de Competitividad Mundial 2024” y el “Informe IDC 2024 – Colombia.

| Factor de Competitividad | Países Desarrollados (Singapur, Suiza, Dinamarca) | Países en desarrollo (Colombia/Santander) | Similitudes | Diferencias | Patrones Observados |
|--|---|---|---|---|--|
| Infraestructura física | Red vial, transporte multimodal, energía confiable, infraestructura portuaria y digital de última generación. Altos niveles de digitalización, adopción de inteligencia artificial, big data, 5G. | Mejores indicadores en zonas urbanas (ej. Bucaramanga); zonas rurales con baja cobertura. Puntaje IDC 2024 en Infraestructura para Santander: 5.82. | Se reconoce como clave para eficiencia logística. | En países en desarrollo hay alta desigualdad territorial. | Las PYMES urbanas acceden más a infraestructura de calidad. |
| Infraestructura TIC | Fuerte inversión en formación técnica, bilingüismo y educación STEM. | Crecimiento progresivo en conectividad fija y móvil. IDC en Adopción TIC: Santander 6.29. | Digitalización es prioridad para mejorar productividad. | Brechas digitales en zonas periféricas. | Adopción acelerada vía dispositivos móviles. |
| Educación y capital humano | Ecosistemas sólidos de crédito, capital de riesgo, banca especializada. | Formación técnica activa (SENA, universidades). IDC Santander en educación superior y formación: 6.58. | Se valora el capital humano como motor de innovación. | Brechas en calidad y cobertura entre regiones. | La formación técnica regional mejora la competitividad local. |
| Acceso al financiamiento | Bajo nivel de corrupción, seguridad jurídica, políticas de fomento empresarial efectivas. | Limitado acceso a crédito formal, uso incipiente de fintech. Santander puntaje sistema financiero: 6.14. | El financiamiento es factor crítico para escalar. | En Colombia, el crédito es más restrictivo y centralizado. | PYMES buscan alternativas como microfinanzas y fintech. |
| Entorno regulatorio e institucional | | Entorno institucional mixto. IDC 2024 – Instituciones: Santander 5.64, con retos en transparencia y burocracia. | Necesidad de marcos regulatorios estables. | Mayores riesgos jurídicos y burocráticos en economías emergentes. | La simplificación normativa favorece el emprendimiento formal. |

| Factor de Competitividad | Países Desarrollados (Singapur, Suiza, Dinamarca) | Países en desarrollo (Colombia/Santander) | Similitudes | Diferencias | Patrones Observados |
|--|--|---|---|---|---|
| Innovación y sofisticación | Alta inversión en I+D, alianzas público-privadas, redes de innovación. | Baja inversión en I+D, débil cultura de innovación. IDC Santander en innovación: 5.12. | La innovación es clave para generar valor. | Diferencias marcadas en institucionalidad científica y tecnológica. | PYMES innovadoras son más resilientes y competitivas. |
| Cadenas de valor y mercados internacionales | Alta integración en cadenas globales, apoyo a la exportación. | Baja participación de PYMES en comercio exterior. Santander con limitada diversificación exportadora. | El comercio internacional es un motor de crecimiento. | Acceso desigual a logística, información y alianzas. | Las PYMES con redes internacionales tienen mayor escalabilidad. |
| Redes empresariales y cooperación | Ecosistemas de clústeres robustos, cooperación empresarial activa. | Redes débiles, con esfuerzos locales (Cámaras de Comercio, ZF Santander). | Se reconoce el valor del trabajo colectivo. | Falta articulación regional y continuidad institucional. | Las regiones con plataformas colaborativas avanzan más. |

Del análisis comparativo entre países desarrollados y el contexto colombiano (con énfasis en Santander), se evidencian múltiples diferencias estructurales, pero también elementos convergentes y patrones comunes que permiten entender mejor los retos de las PYMES en los distintos niveles de desarrollo.

En primer lugar, los países desarrollados ofrecen entornos mucho más favorables para el desarrollo de las PYMES gracias a una infraestructura moderna y accesible, tanto física como digital, y a un ecosistema institucional estable. En estos países, el acceso al financiamiento es amplio y diversificado, incluyendo no solo la banca comercial, sino también fondos de capital de riesgo, subvenciones públicas, y plataformas de inversión colaborativa. En contraste, en Colombia, y particularmente en Santander, si bien hay una infraestructura aceptable en ciudades capitales

como Bucaramanga, existen serias limitaciones en zonas rurales, donde muchas PYMES operan sin acceso a servicios básicos o conectividad adecuada.

En cuanto al capital humano, hay esfuerzos en Santander por alinear la educación técnica y profesional con las demandas del mercado laboral, lo que se refleja en puntajes intermedios en el IDC. No obstante, persisten desafíos en calidad educativa, bilingüismo y apropiación de tecnologías avanzadas. A diferencia de los países desarrollados, donde la formación continua y la actualización en habilidades digitales es parte de la cultura empresarial, en el contexto colombiano esta tarea depende en gran parte de iniciativas aisladas de universidades, SENA y entidades privadas.

Uno de los factores más críticos es el acceso al crédito. Mientras que en los países desarrollados existen sistemas financieros inclusivos y sofisticados que impulsan el crecimiento empresarial, en Colombia el sistema bancario aún presenta barreras estructurales, como la exigencia de garantías que muchas PYMES no pueden ofrecer. Santander ha tenido avances gracias a la presencia de fintechs y fondos de fomento empresarial regional, pero sigue siendo insuficiente.

Respecto al entorno institucional, los países desarrollados ofrecen certidumbre jurídica, transparencia y políticas de largo plazo. En Colombia, aunque Santander tiene mejor desempeño institucional que otros departamentos, todavía se enfrenta a problemas como la tramitología excesiva, baja eficiencia gubernamental y escasa articulación entre niveles de gobierno y sectores productivos.

Finalmente, uno de los aspectos donde más se evidencian las brechas de competitividad es en innovación y vinculación con cadenas de valor internacionales. En las economías líderes, las PYMES están integradas a sistemas nacionales de innovación, apoyadas por universidades,

incubadoras, centros tecnológicos y agencias estatales. En Santander, aunque hay avances incipientes como la Zona Franca, los clústeres regionales y algunos fondos de emprendimiento, la baja inversión en I+D, la débil diversificación productiva y la escasa internacionalización de las PYMES las mantiene en un estadio de competitividad limitado.

No obstante, un patrón común entre todos los contextos desarrollados o no es que las PYMES más exitosas son aquellas que logran digitalizar sus procesos, acceder a redes colaborativas y capacitar constantemente a su recurso humano. La digitalización aparece como un factor transversal de cambio estructural que permite superar algunas barreras del entorno físico e institucional.

6.3 Proponer estrategias y prácticas de mejora específicas, adaptadas al contexto de las PYMES en Santander, con el objetivo de potenciar su competitividad en mercado local y global.

El Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2024, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, proporciona una radiografía detallada del desempeño de los departamentos colombianos en factores clave como infraestructura, educación, entorno institucional, innovación, sistema financiero y sofisticación productiva. Según dicho informe, Santander se posiciona entre los departamentos con mayor competitividad del país, gracias a sus fortalezas en capital humano, entorno de negocios y conectividad. No obstante, persisten desafíos estructurales que limitan el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES, como

el acceso limitado al financiamiento, la débil adopción de tecnologías avanzadas y la baja articulación institucional.

Esta sección propone un conjunto de estrategias y prácticas de mejora específicas y progresivas, diseñadas para fortalecer la competitividad de las PYMES santandereanas. Las propuestas se basan en un análisis comparativo con países desarrollados a partir del Ranking de Competitividad Mundial 2024, y consideran las particularidades territoriales identificadas en el IDC. El enfoque es escalonado, abarcando acciones de corto, mediano y largo plazo que, articuladas entre sí, buscan construir un ecosistema productivo más resiliente, innovador y conectado con los mercados globales.

Tabla 6.

Estrategias y prácticas para fortalecer la competitividad de las PYMES Santandereanas

| Dimensión | Estrategia Progresiva | Plazo | Descripción / Práctica recomendada |
|---|---|--------------|---|
| Infraestructura física y digital | Optimizar conectividad digital y logística para MIPYMES rurales y periféricas | Corto | Ampliar convenios con operadores para aumentar cobertura de internet rural. Identificar nodos logísticos departamentales para pequeñas empresas en zonas de difícil acceso. |
| | Desarrollar centros logísticos zonales para microempresas | Mediano | Crear pequeños hubs logísticos municipales apoyados por alcaldías y cámaras de comercio. |
| | Integrar Santander a corredores logísticos nacionales e internacionales | Largo | Impulsar infraestructura de carga multimodal (vía férrea - aérea) entre Bucaramanga y Barranquilla o Bogotá para conectar exportaciones. |

| Dimensión | Estrategia Progresiva | Plazo | Descripción / Práctica recomendada |
|--|--|--------------|--|
| Digitalización empresarial | Alfabetización digital empresarial básica y gestión en la nube | Corto | Capacitar a microempresarios en uso de herramientas digitales gratuitas: facturación electrónica, WhatsApp Business, Google Drive. |
| | Automatización y comercio electrónico | Mediano | Asistencia técnica para migrar a e-commerce, integrar con pasarelas de pago, y mejorar trazabilidad digital. |
| | Transformación digital avanzada (ERP, CRM, IoT) | Largo | Co-financiar implementación de software de gestión empresarial, monitoreo remoto y herramientas de inteligencia de negocios. |
| Capital humano y formación | Fortalecer programas de formación corta (SENA, universidades, Cámaras) | Corto | Diplomados y talleres para gerentes de PYMES en habilidades blandas, marketing digital, costos y operaciones. |
| | Alianzas Universidad – Empresa para prácticas y proyectos reales | Mediano | Incluir estudiantes de formación técnica en proyectos de mejora real de PYMES: transformación de procesos, mejora de productos, etc. |
| | Ecosistemas de innovación abierta en clústeres productivos | Largo | Establecer laboratorios de innovación regional, con participación empresarial, estatal y académica. |
| | Formación financiera básica para empresarios | Corto | Jornadas prácticas sobre finanzas empresariales, bancarización, historial crediticio y preparación para acceso a microcréditos. |
| Financiamiento y acceso a crédito | Crear fondos rotatorios territoriales de crédito con tasas blandas | Mediano | Crear líneas de crédito departamentales para PYMES rurales o de economía popular, apalancadas por convenios entre Gobernación, Bancoldex y fondos de desarrollo local. |

| Dimensión | Estrategia Progresiva | Plazo | Descripción / Práctica recomendada |
|---|---|--------------|--|
| Innovación y diferenciación | Impulsar fintech regionales y fondos de capital semilla | Largo | Apoyar plataformas digitales de inversión colaborativa y programas de ángeles inversionistas en alianza con universidades y gremios. |
| | Consolidar identidad de producto local (marca región) | Corto | Incentivar sellos de calidad para productos agroindustriales, turísticos y artesanales de Santander. |
| | Asistencia técnica para nuevos modelos de negocio y diversificación de mercados | Mediano | Apoyo técnico y de mentoría para que las PYMES exploren nuevos segmentos, mercados internacionales, y desarrollen productos con valor agregado. |
| | Integración a cadenas globales de valor y desarrollo exportador | Largo | Establecer una ruta exportadora regional con pasos progresivos (formalización, registro de marca, certificaciones, inteligencia de mercados, logística). |
| | Mapeo y articulación de oferta institucional en Santander | Corto | Crear una ventanilla única o directorio digital donde el empresario conozca todos los programas, capacitaciones, incentivos disponibles. |
| Articulación institucional y redes | Fortalecer redes de cooperación interempresarial (clústeres, gremios) | Mediano | Promover espacios colaborativos, ruedas de negocios y clústeres funcionales en sectores clave: turismo, agroindustria, energía, tecnología. |
| | Gobernanza regional para la productividad MIPYME | Largo | Crear una política pública integral para el desarrollo MIPYME en Santander, coordinada entre actores públicos, privados y académicos. |

A continuación, se resalta la importancia de cada dimensión y la necesidad de enfocarla en 3 plazos (corto, medio y largo), esto con el fin de que sea progresiva y nada agresiva la implementación de estas estrategias en un futuro.

Infraestructura física y digital: Las estrategias en esta dimensión buscan cerrar la brecha urbano-rural que limita a muchas PYMES en zonas periféricas del departamento. En el corto plazo, mejorar la conectividad digital mediante convenios con operadores de telecomunicaciones puede tener un impacto directo en la productividad, pues habilita herramientas de gestión, ventas digitales y capacitación remota.

En el mediano plazo, la propuesta de centros logísticos zonales responde a una necesidad recurrente: los altos costos de transporte y almacenamiento que enfrentan las microempresas. Esta descentralización logística permitiría un acceso más equitativo al mercado regional. A largo plazo, vincular a Santander con corredores logísticos nacionales e internacionales podría convertirlo en un eje de exportación, especialmente para productos agroindustriales y turísticos diferenciados.

El impacto que se espera es la reducción de barreras de acceso a mercados, mejora en eficiencia operativa y mayor inclusión económica para PYMES rurales.

Digitalización empresarial: En esta dimensión se propone una ruta gradual de madurez digital, reconociendo que muchas PYMES de Santander aún operan en entornos analógicos o mixtos.

- En el corto plazo, las acciones están orientadas a la alfabetización digital básica: uso de herramientas como Google Workspace, facturación electrónica y redes sociales.
- A mediano plazo, se incentiva la integración con canales de e-commerce y pasarelas de pago, lo cual es clave para competir en mercados digitales.
- En el largo plazo, se plantea una transformación digital más profunda mediante la adopción de sistemas ERP, CRM e incluso IoT para sectores productivos avanzados.

Se espera que al implementar estas estrategias se logre una mejora de los procesos internos, aumento de ventas, fortalecimiento del relacionamiento con clientes y generación de datos útiles para la toma de decisiones de las PYMES.

Capital humano y formación: La educación y el fortalecimiento del talento son ejes fundamentales. En Santander, donde existe una base institucional educativa robusta (UIS, USTA, UDI, SENA), se puede articular una red de formación orientada a necesidades empresariales reales.

- El corto plazo apunta a fortalecer habilidades básicas de gestión.
- A mediano plazo, se propone un sistema de colaboración práctica Universidad–Empresa, lo que no solo favorece la productividad, sino que también retiene talento joven.
- En el largo plazo, se plantea la creación de ecosistemas de innovación abierta, que integren empresa, academia y sector público en proyectos de mejora continua e innovación.

Después de aplicar estas estrategias se espera una mayor especialización, innovación desde el conocimiento aplicado, sostenibilidad de procesos de mejora.

Financiamiento y acceso al crédito: El acceso a financiamiento sigue siendo uno de los principales cuellos de botella para las PYMES colombianas, especialmente las rurales o informales.

- Las estrategias propuestas buscan construir un camino progresivo, desde la educación financiera básica, pasando por la creación de fondos rotatorios con condiciones blandas, hasta llegar a un ecosistema donde las fintechs y capital semilla estén activamente disponibles para emprendimientos de alto potencial.

- Este enfoque reconoce que muchas PYMES no acceden a crédito por desconocimiento, falta de historial o desconfianza, por lo que se propone trabajar primero en cultura financiera y después en instrumentos estructurales.

Innovación y diferenciación: Aquí se propone una transición desde la identidad de producto local hacia la integración en mercados globales. Esto incluye:

- El posicionamiento de marcas regionales (ej. cafés de origen, cacao, productos turísticos).
- Diversificación productiva y sofisticación de modelos de negocio con apoyo técnico.
- Diseño de rutas exportadoras con pasos escalonados: desde formalización hasta inteligencia de mercados.

Estas prácticas, si se articulan con los programas de Procolombia, INNpulsa y cámaras de comercio, podrían convertir a Santander en un polo de exportación de productos con valor agregado.

Al articular estas estrategias en las PYMES de Santander se espera lograr un Posicionamiento competitivo en nichos internacionales, aumento en ingresos por diversificación y sostenibilidad en el largo plazo.

Articulación institucional y redes: Las PYMES en Santander tienen acceso a múltiples programas, pero la información dispersa y la falta de coordinación institucional limitan su impacto. La creación de una ventanilla única digital, junto con una red de clústeres productivos regionales activos, permitirá evitar duplicidades, mejorar la focalización de políticas y aumentar el impacto de las inversiones.

Finalmente, la propuesta de una gobernanza regional MIPYME plantea una hoja de ruta estratégica departamental, que vaya más allá de las políticas nacionales y se adapte a las realidades locales.

6.4 Discusión.

Teniendo en cuenta el estudio realizado, se puede ver en el análisis bibliométrico una producción académica creciente y diversificada, con un pico significativo en 2024 que podría relacionarse con el auge del interés institucional en el fortalecimiento del tejido empresarial regional. No obstante, esta dinámica no puede ser asumida como una señal inequívoca de consolidación teórica ni de impacto práctico sostenido, especialmente cuando se evidencia la ausencia de coautoría internacional y una limitada concentración de citas, lo que sugiere una circulación restringida del conocimiento generado.

Al articular estos hallazgos con el segundo objetivo del estudio, orientado a identificar los factores determinantes de la competitividad en las PYMES santandereanas, se puede concluir que, si bien existe una multiplicidad de elementos que influyen en su desempeño, destacan con claridad cinco dimensiones interdependientes: la gestión del talento humano, la transformación digital, la innovación organizacional, la articulación institucional y la sostenibilidad. En esta línea, los estudios analizados coinciden en que el capital humano constituye el principal activo estratégico de las pequeñas empresas, pues sobre él se construyen las capacidades dinámicas necesarias para enfrentar entornos cambiantes. Aun así, persisten serias brechas en la formación técnica, el liderazgo gerencial y la implementación de modelos de gestión por competencias, lo cual limita el aprovechamiento del potencial humano como fuente de ventaja competitiva.

En segundo término, se establece que la digitalización, entendida no como la mera incorporación de tecnologías, sino como la transformación integral de los procesos de negocio, representa un eje transversal de cambio estructural. Sin embargo, este proceso se enfrenta a múltiples obstáculos en Santander, especialmente en zonas rurales y periféricas, donde el acceso a conectividad, financiamiento y asistencia técnica es todavía insuficiente. De igual manera, la innovación ya sea de producto, proceso o modelo de negocio aparece como otro factor clave, aunque su implementación real sigue siendo limitada por la falta de cultura organizacional orientada al cambio y por la escasa articulación con centros de investigación o instituciones de educación superior. Esta situación denota una tensión entre el reconocimiento teórico de la importancia de la innovación y su materialización práctica, lo cual exige políticas y programas de acompañamiento más robustos y focalizados.

Ahora bien, al considerar el tercer objetivo del estudio, relacionado con la formulación de estrategias y prácticas de mejora adaptadas al contexto de las PYMES en Santander, se identificó la necesidad de adoptar un enfoque progresivo, territorializado y sistémico. A partir del análisis comparativo con países desarrollados, y con base en los resultados del Índice Departamental de Competitividad 2024, se diseñaron estrategias diferenciadas por dimensión y por horizonte temporal (corto, mediano y largo plazo), con el propósito de construir capacidades sostenibles y escalables. En el corto plazo, se prioriza la alfabetización digital empresarial, la formación en habilidades blandas y técnicas, y la articulación institucional para el acceso a recursos; en el mediano plazo, se propone avanzar hacia la automatización de procesos, la gestión por indicadores, la participación en redes empresariales y la implementación de prácticas de ecoeficiencia; mientras que en el largo plazo, se sugiere consolidar centros logísticos zonales, sistemas de inteligencia competitiva y plataformas de innovación abierta.

La pertinencia de estas estrategias se sustenta tanto en las brechas identificadas por el análisis bibliométrico como en los vacíos documentales detectados en el estudio de factores, pues evidencian que el ecosistema empresarial de Santander, si bien posee fortalezas significativas como su capital humano, infraestructura urbana y capacidad exportadora incipiente, también presenta desafíos estructurales que frenan su transición hacia modelos empresariales más competitivos e innovadores. Por tanto, las conclusiones de este estudio no solo permiten validar la centralidad de ciertos factores como el talento, la tecnología y la sostenibilidad, sino que también refuerzan la necesidad de promover un enfoque holístico que articule capacidades internas y condiciones del entorno para potenciar la competitividad de forma integral.

En suma, los resultados alcanzados son válidos en la medida en que logran establecer conexiones sólidas entre el conocimiento académico y las dinámicas empresariales reales; sin embargo, su aplicabilidad plena dependerá de la capacidad de las instituciones públicas y privadas para traducir estos hallazgos en políticas concretas, programas de intervención y mecanismos de colaboración intersectorial que permitan cerrar las brechas detectadas. Solo así podrá garantizarse que las PYMES de Santander no solo sean objeto de análisis, sino verdaderos sujetos de transformación económica, social y tecnológica en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

7 Conclusiones

El presente estudio permitió identificar, analizar y contextualizar los principales factores que determinan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Santander, contribuyendo de forma directa al propósito general de la investigación. A partir del análisis bibliográfico y bibliométrico se identificó que la competitividad de las PYMES no obedece a una lógica unidimensional ni aislada, sino que está determinada por la interacción dinámica entre factores internos, como la gestión del talento humano, la innovación, la cultura organizacional y la transformación digital, y factores externos, entre los que se destacan el entorno institucional, la infraestructura operativa, el acceso a tecnología, las redes de cooperación y las políticas públicas de apoyo. Esta visión compleja refuerza la necesidad de abordar la competitividad empresarial desde enfoques integrados que reconozcan la especificidad territorial y sectorial de las unidades productivas.

La investigación mostró que, aunque Santander presenta ventajas relativas en aspectos como capital humano y conectividad urbana, también enfrenta barreras estructurales que limitan el fortalecimiento competitivo de sus PYMES, especialmente en zonas rurales y periféricas. Entre las principales debilidades identificadas se encuentran la fragmentación institucional, la escasa articulación entre actores del ecosistema empresarial, las brechas digitales persistentes y la baja incorporación de tecnologías de gestión. Estos hallazgos, derivados tanto de los análisis cuantitativos como de la comparación documental con entornos más desarrollados, evidencian que los avances logrados aún no se traducen en un impacto generalizado sobre el tejido empresarial regional.

De manera particular, se destaca como hallazgo original la identificación del talento humano como eje estructurador de la competitividad, no solo por su capacidad técnica, sino por

su rol en la consolidación de culturas organizacionales resilientes e innovadoras. Estudios recientes incluidos en la matriz documental, como los de Althawadi y Sungwa, revelan que el aprendizaje organizacional, el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento constituyen factores diferenciadores incluso por encima de variables tecnológicas o financieras. Esta afirmación cobra especial valor para el caso santandereano, donde las PYMES muestran una alta dependencia del recurso humano, pero carecen de estrategias formales de desarrollo de capacidades.

Asimismo, la transformación digital aparece como un factor transversal con capacidad de amplificar otras dimensiones de la competitividad. No obstante, la investigación identificó que, en el contexto regional, esta transformación se encuentra limitada por barreras de tipo cultural, financiero y operativo. Si bien existen iniciativas públicas para promover la adopción tecnológica, los datos analizados indican que muchas empresas aún utilizan herramientas digitales de forma superficial, sin integrarlas estratégicamente a sus procesos internos. Esta brecha entre disponibilidad tecnológica y uso efectivo constituye uno de los desafíos más críticos para el aumento de la productividad y la eficiencia en las PYMES locales.

Otro hallazgo relevante fue la escasa consolidación de redes de cooperación empresarial en el departamento. Aunque la literatura señala que los modelos colaborativos, como los clústeres, las cadenas de valor y las asociaciones empresariales, potencian la innovación, reducen costos y facilitan el acceso a nuevos mercados, el análisis documental evidencia que en Santander estas redes son frágiles, discontinuas y con bajo nivel de institucionalización. Esta situación impide a las pequeñas empresas beneficiarse de economías de escala y de procesos de aprendizaje colectivo, lo que reduce su capacidad para competir en mercados más exigentes o diversificados.

Además, la dimensión ambiental y la sostenibilidad, aunque reconocidas como elementos estratégicos en el discurso institucional, aún no se traducen en prácticas consolidadas al interior de

las PYMES. A pesar de que investigaciones como la de Figueroa-Adrianzén y la de Pardo Martínez muestran el impacto positivo de incorporar modelos ecoeficientes, en el análisis territorial se evidencia una baja apropiación de estas prácticas, principalmente por la falta de incentivos claros, acompañamiento técnico especializado y conciencia empresarial. Esta debilidad representa no solo una oportunidad perdida en términos de diferenciación competitiva, sino también un riesgo frente a las nuevas exigencias regulatorias y de mercado asociadas al desarrollo sostenible.

A partir de estos hallazgos, se concluye que el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES en Santander exige intervenciones multiescalares, que incluyan tanto estrategias empresariales orientadas al interior de las organizaciones como acciones coordinadas entre el sector público, la academia y las organizaciones intermedias. El estudio confirma que no basta con aumentar el acceso a recursos o tecnologías si no se consolidan capacidades organizacionales, redes colaborativas y una cultura estratégica de largo plazo.

En suma, esta investigación permitió avanzar en la caracterización de los factores determinantes de la competitividad de las PYMES en un contexto regional concreto, a partir de un enfoque metodológico riguroso y sistemático. Sin embargo, este esfuerzo representa apenas una base inicial para futuras líneas de análisis más específicas. Sería pertinente, por ejemplo, desarrollar estudios de caso sectoriales que profundicen en la experiencia de empresas que han logrado superar las barreras estructurales aquí identificadas, o investigar cómo las políticas públicas actuales están siendo implementadas y percibidas por los empresarios en diferentes municipios del departamento. También resulta crucial evaluar la eficacia de las estrategias de digitalización y sostenibilidad en función de variables como el tamaño empresarial, el nivel educativo del personal y la localización geográfica.

Reflexionar sobre estos aspectos abre la posibilidad de continuar esta línea investigativa desde una perspectiva más aplicada y participativa, donde la voz de los empresarios, los gestores públicos y los actores del ecosistema local permita validar, enriquecer y adaptar los modelos de competitividad a realidades cambiantes. Así, se podrá avanzar hacia un conocimiento más contextualizado, pertinente y útil para el desarrollo económico sostenible del territorio.

8 Recomendaciones

En primer lugar, es necesario que las entidades públicas encargadas de formular y ejecutar políticas de desarrollo económico, como la gobernación, las alcaldías, las cámaras de comercio y las agencias de competitividad, fortalezcan los mecanismos de articulación institucional. El análisis evidenció que uno de los principales obstáculos para el desarrollo competitivo de las PYMES en el departamento es la fragmentación de esfuerzos entre distintos niveles de gobierno y organizaciones intermedias, lo cual genera intervenciones descoordinadas, baja continuidad de los programas y escasa apropiación por parte de los empresarios. Por tanto, se requiere establecer espacios permanentes de coordinación que permitan alinear objetivos, recursos y líneas de acción, de forma que las políticas públicas respondan de manera más eficaz a las necesidades del tejido productivo regional.

Ahora bien, el fortalecimiento del capital humano se configura como una prioridad que debe ser asumida de manera activa por las instituciones de formación técnica, tecnológica y superior. La evidencia analizada demuestra que la competitividad empresarial depende en gran medida de las capacidades de liderazgo, innovación y gestión que posea el personal al interior de las organizaciones. Sin embargo, se identificó una desconexión entre la oferta formativa existente y las demandas reales del entorno empresarial, especialmente en lo que respecta al uso estratégico de herramientas digitales, la toma de decisiones basadas en datos y la planificación de mediano plazo. En consecuencia, se recomienda que las universidades, el SENA y los centros de formación profesional ofrezcan programas flexibles y actualizados, diseñados específicamente para atender las condiciones y desafíos de las PYMES santandereanas, articulando los procesos formativos con las dinámicas económicas del territorio.

Por otro lado, los gremios empresariales, las asociaciones sectoriales y las cámaras de comercio deben asumir un rol protagónico en la promoción de redes de cooperación empresarial. El estudio mostró que uno de los factores limitantes para el crecimiento de las PYMES es su escasa vinculación a procesos de colaboración interorganizacional, lo que reduce su capacidad de innovar, acceder a nuevos mercados o compartir recursos tecnológicos. Esta situación se agrava en zonas no urbanas, donde el aislamiento empresarial es mayor. En ese sentido, resulta prioritario impulsar iniciativas que fomenten la confianza, el intercambio de conocimientos y la creación de plataformas colaborativas, con el fin de construir dinámicas productivas basadas en la cooperación y no únicamente en la competencia.

Respecto al proceso de transformación digital, se identificó que muchas pequeñas y medianas empresas en Santander presentan bajos niveles de madurez tecnológica, lo cual limita su eficiencia operativa y su capacidad de respuesta frente a un entorno económico cada vez más digitalizado. Si bien existen programas públicos orientados a promover la digitalización, los hallazgos indican que estos no siempre se ajustan a las realidades de las empresas que más lo requieren. Por esta razón, se recomienda a los centros de transformación digital empresarial y a las alianzas público-privadas especializadas en tecnologías de la información, que orienten sus intervenciones hacia las unidades productivas con menor grado de digitalización, utilizando rutas progresivas de acompañamiento y modelos de cofinanciación que faciliten la implementación de herramientas básicas de gestión y comunicación.

En el ámbito de la política nacional, las entidades responsables del diseño y evaluación de políticas públicas para el sector productivo, como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Consejo Privado de Competitividad, deben considerar la necesidad de incluir variables diferenciadas por región, tamaño empresarial y sector productivo en los sistemas de diagnóstico,

monitoreo y formulación de programas. Uno de los hallazgos más consistentes de la investigación fue la escasa adecuación de muchos instrumentos de política a las condiciones específicas de regiones intermedias como Santander, donde las dinámicas empresariales difieren significativamente de las que predominan en los grandes centros económicos del país. Por tanto, se hace necesario avanzar hacia una planificación territorial más precisa, que reconozca la diversidad regional y permita ajustar las políticas de desarrollo empresarial de manera más pertinente y eficaz.

Finalmente, las propias PYMES deben adoptar una visión estratégica del crecimiento que vaya más allá de la gestión operativa del día a día. La investigación dejó en evidencia que muchas de estas empresas enfrentan limitaciones no solo por factores externos, sino también por una cultura empresarial centrada en la supervivencia y con poca orientación hacia la innovación, la planificación o la mejora continua. Se recomienda que los equipos directivos y gerenciales de las PYMES fortalezcan sus capacidades de análisis, formulación estratégica y liderazgo, y que busquen activamente procesos de formación, asesoría y vinculación con redes empresariales que les permitan ampliar sus posibilidades de desarrollo.

Estas recomendaciones, organizadas con base en los hallazgos permiten orientar acciones concretas para el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES en Santander. Su implementación articulada puede contribuir a transformar las limitaciones actuales en oportunidades estratégicas de crecimiento, impulsando un modelo de desarrollo económico territorial más equitativo, resiliente y sostenido.

Referencias Bibliográficas

- Absah, Y., & Rini, E. S. (2020). Marketing capabilities, branding and marketing performance in smes: An empirical evidence in medan, indonesia. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(6), 854–861.
<https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I6/S20201102>
- Ahmedova, s. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium-s ized enterprises (smes) in bulgaria. *Procedia - social and behavioral sciences*,195(1), 1104-1112.
- Albarracín, E. J. G., Erazo, S. C. R., & Palacios, F. C. (2014). Influence of information and communication technology on the performance of Colombian micro, small and medium enterprises. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355–364.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>
- Alfaro-Ramos, A. E., & Segura, F. A. M. (2024). DIGITAL MARKETING FOR INTERNATIONALIZATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A REVIEW; [Marketing digital para la internacionalización en las pequeñas y medianas empresas: Una revisión]. *Revista Academia and Negocios*, 10(2), 280–294.
<https://doi.org/10.29393/RAN10-18MDIA20018>
- Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris,
- Alonso-Gonzalez, A., Chacon, L. A. P., & Peris-Ortiz, M. (2018). Sustainable social innovations in smart cities: Exploratory analysis of the current global situation applicable to Colombia. En *Strategies and Best Practices in Social Innovation: An Institutional Perspective* (pp. 65–87). https://doi.org/10.1007/978-3-319-89857-5_5

- Althawadi, A. (2025). A strategic framework for enhancing SME competitiveness and growth. En *Studies in Big Data* (Vol. 171, pp. 289–301). https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_26
- Amadasun, D. O. E., & Mutezo, A. T. (2022). Effect of market-driven strategies on the competitive growth of SMEs in Lesotho. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00217-4>
- Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., Zapata, I. T., & Felzensztein, C. (2016). International entrepreneurial firms in Chile: An exploratory profile. *Journal of Business Research*, 69(6), 2052–2060. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.150>
- Ani?i?, J., Zaki?, N., Vukoti?, S., & Subi?, J. (2016). Clustering as an opportunity for internationalization of the SME sector in Serbia. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 18(5), 506–524. <https://doi.org/10.1080/19448953.2016.1196013>
- Barquero, i. (2003). El estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Colección cuadernos de desarrollo humano sostenible, 21. Tegucigalpa, honduras http://www.cedoh.org/biblioteca_cedoh/archivos/00916%20el%20estado%20y%20la%20competitividad%20de%20la%20micro%20peque%c3%91a%20y%20mediana%20empresa.pdf?_sm_au_=ivv2qpsvt7zrm0h7kg7njksqsn873
- Barrera, A. P., Jimenez-Hernandez, P. R., & Medina-Ricaurte, G. F. (2024). Dynamic capabilities to drive innovation and competitiveness in a changing business world. En *Models, Strategies, and Tools for Competitive SMEs* (pp. 95–116). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4046-2.ch005>
- Barrios-Hernández, K. C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating factor of the organizational

competitiveness. *Informacion Tecnologica*, 30(2), 103–113.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

Bezchinsky, G. (2003). Internacionalización y desarrollo de mercados. En Grupo de Políticas PyME (ed.), “Aportes para una estrategia Pyme en la Argentina”, oficina de la CEPAL en Buenos Aires, CIIDJournal; ISSN 2711-3388 Año 2021, n° 1, 2021 mayo-agosto pp. 1-39 34 Argentina. (Cap. 4, pp. 241-297).

Bezchinsky, G. (2003). Internacionalización y desarrollo de mercados. En Grupo de Políticas PyME (ed.), “Aportes para una estrategia Pyme en la Argentina”, oficina de la CEPAL en Buenos Aires, CIIDJournal; ISSN 2711-3388 Año 2021, n° 1, 2021 mayo-agosto pp. 1-39 34 Argentina. (Cap. 4, pp. 241-297).

Bravo García, S., Masso Álzate, J. A., López Duque, S. Y., & Romero Palacios, W. E. (2022). Comparative study of micro, small and medium Companies in Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8specialedition), 765–786.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.3>

Burgos Pereira, Y., Pérez-Domínguez, L., Ramos Franco, D., & Ramos Gómez, L. (2025). Smart strategies for innovation and productivity in the Colombian maintenance industry: An experience report. *Journal of Decision Systems*, 34(1), Art. 2458879.
<https://doi.org/10.1080/12460125.2025.2458879>

Campoverde Saldaña, J. R., Vicuña Matute, W. G., Urgilés Vicuña, J. H., & Ochoa Herrera, V. A. (2024). Management skills and competitiveness in the tourism sector of the province of Cañar – Ecuador; [Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar - Ecuador]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11 Especial), 426–438. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.25>

- Castellanos Galeano, J. F., Loiza, M. H., & Cuesta Iglesias, C. A. (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las pymes en Colombia. *Puente*, 10(1), 93-99. <https://doi.org/10.18566/puente.v10n1.a10>
- Castillo, A. E., Pacheco, G. V., & Manotas, E. N. (2020). Management accounting: Effect on key factors of competitive success in the cooperative sector. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 99, 119–126. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14087>
- Castillo, I., y Portela, M. (2010). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. 35-42.
- CCRE (2004). Artículo CCRE - Responsabilidad Social Empresarial, el nuevo paradigma para las pymes en la región (Hugo Vergara Director Ejecutivo Forum Empresa). <http://www.ccre.org.co>
- CCRE (2004). Artículo CCRE - Responsabilidad Social Empresarial, El Nuevo Paradigma Para Las Pymes En La Región (Hugo Vergara Director Ejecutivo Forum EMPRESA). <http://www.ccre.org.co>
- Cepeda Flores, J. L., & Ardila Gómez, K. A. (2024). *Análisis de la competitividad comercial en las Pymes del sector calzado durante la postpandemia en Bucaramanga* [Monografía de análisis, Unidades Tecnológicas de Santander]. http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/15558/F-DC-125_Kevyn%20y%20Johan%20%20Ev%2014%20marzo%20%283%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Charpentier Alcívar, A., Feitó Cespón, M., & Contreras Velázquez, L. M. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174-184. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110021.pdf>

- Chen, Q., & Zhang, N. (2015). Does e-commerce provide a sustained competitive advantage? An investigation of survival and sustainability in growth-oriented enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 7(2), 1411–1428. <https://doi.org/10.3390/su7021411>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan normas para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de https://www.senado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Congreso de Colombia. (2011). Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 https://www.senado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html
- Congreso de Colombia. (2014). Ley 1727 de 2014. Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000, Ley Mipyme. https://www.senado.gov.co/senado/basedoc/ley_1727_2014.html
- Conpes. (2006). Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.
- Consejo privado de competitividad & score, universidad del rosario. (2021). Índice departamental de competitividad 2020-2021. Bogotá, dc.
- Consejo privado de competitividad. (2024, 3 agosto). Índice departamental de competitividad - consejo privado de competitividad.
- Csapi, V., & Balogh, V. (2020). A financial performance-based assessment of SMEs' competitiveness – An analysis of Hungarian and US small businesses. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 452–464. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.37](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.37)
- De estadística, d. A. N. (s. F.). Dane - micronegocios. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

- de la Hoz Hernandez, J., Caraballo, H. M., Ventura, J. M., Palma, H. H., Herazo, J. C. M., Orozco, S. M. A., Toscano, A. R., & Silva, J. (2020). Management Model for the Logistics and Competitiveness of SMEs in the City of Barranquilla. En *Smart Innovation, Systems and Technologies* (Vol. 167, pp. 398–405). https://doi.org/10.1007/978-981-15-1564-4_37
- de Lema, D. G.-P., Gálvez-Albarracín, E. J., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Effect of innovation on growth and performance of SMES in the Pacific Alliance. An empirical study. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- Deza Castillo, J. M., Florián Castillo, O. R., D'Anglés Cedrón, S. N., & Costa, G. A. C. (2022). Logistics Management for Competitiveness of a MSE of the balanced food industry against Covid-19. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2022-July*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.251>
- Duana Avila, D., Hernández Gracia, T. J., & Torres-Flórez, D. (2021). Competitiveness of the textile industry in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 318–332. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.19>
- Dussel, E. (2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de centroamérica utilizando los programas y la metodología can y magic. México: naciones unidas-cepal.
- Elena Murrieta-Oquendo, M., Marquez-Pinoargote, C., & Vera-Bermudez, J. (2024). Innovation development in South American SMEs: Examining university cooperation and innovation efforts through PLS-SEM. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1714>

- European commission (2007). Folleto basado en el estudio csr and competitiveness european smes' good practice.
- European commission (2007). Folleto basado en el estudio CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice. http://www.csr-in-smes.eu/downloads/brochure_spanish.pdf
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., & Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review*, 30(3), 315–338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Fernández-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2016). Intellectual capital and competitive advantages in natural resource-based SMEs in Latin America. *Innovar*, 26(60), 117–132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548>
- Figuroa-Adrianzén, H., Garcia-Rivero, F. N., & Ovalle, C. (2022). Value chain model oriented to social responsibility generating business competitiveness in SMEs. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2022-July*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.216>
- Fuentes, n., osorio, g., y mungaray, a. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en méxico. *Revista problemas del desarrollo*, 47(186), 83-106.
- García Guiliany, J., Paz Marcano, A., & Araujo Daza, D. (2024). Management skills as a competitive advantage for sustainability in small and medium-sized textile manufacturing companies; [Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil]. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 268–283. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>
- Gaviria, c. C. (s. F.). Main gaps in the financing mechanisms of small and medium enterprises in colombia.

- Gómez, j. L. (2024). *Análisis competitivo de las pymes en santander: aplicación del modelo de las cinco fuerzas de porter*. *Revista de estrategia empresarial y competitividad*, 12(3), 45-67.
- Gómez, J. M. (2018). Evaluation and relevance of Information and Communication Technologies in small and medium-sized enterprises in the export sector in Cartagena-Colombia. En CISCI 2018 - Decima Septima Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informatica, Decimo Quinto Simposium Iberoamericano en Educacion, Cibernética e Informatica, SIECI 2018 - Memorias (Vol. 1, pp. 110–115).
- Guarnizo, T. T., Mendoza, S. Z., Hurtado, G. F., Fuentes, M. P., de la Fuente, A. G., Jáuregui, W. C. F., & Taype, R. A. (2023). The relationship between international logistics management and the competitiveness of the company AOM S.A.C., CERCADO DE LIMA, 2021. En *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology* (p. 545). <https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.545>
- Guiliani, J. G., de la Hoz, A. P., Morales, C. B., & Villarreal, F. (2023). Strategic planning for the competitiveness of small and medium-sized companies in the construction and real estate sector. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 315–326. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39978>
- Habibi, S. S., Nedae Tousi, S., Aram, F., & Mosavi, A. (2024). Spatial preferences of small and medium knowledge-based enterprises in Tehran new business area. *Journal of Urban Management*, 13(1), 16–32. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.10.001>
- Harb, A., Trad, M., Harb, J., & Kassem, A. (2024). Impact of E-business and ICT on the competitiveness of SMEs in international market. *2024 Arab ICT Conference (AICTC 2024)*, 199–203. <https://doi.org/10.1109/AICTC58357.2024.10735045>

- Harvie, C., & Charoenrat, T. (2016). SMEs and the rise of global value chains. En Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia (pp. 1–26).
- Henry, C.-V., & Neicer, C.-V. (2022). Internal control model to improve the competitiveness of SMEs - Peru 2022. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2022-July*.
<https://doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.276>
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 3177. <https://doi.org/10.3390/su13063177>
- Huamani Torres, R., Flores-Limo, F. A., Barrios-Tinoco, L. M., & Montañez Huancaya De Salinas, A. P. (2024). Knowledge management as a key factor in business innovation; [Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 760–775. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.19>
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., & Paredes-Zempual, D. (2023). Management skills as a determining factor in the competitiveness of Mexican companies. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 360–376.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- ILO (2022), Informe Regional Productividad. Transición digital, cambio tecnológico y políticas de desarrollo productivo en ALC: desafíos y oportunidades, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_847153.pdf.

- ILO (2022), Informe Regional Productividad. Transición digital, cambio tecnológico y políticas de desarrollo productivo en ALC: desafíos y oportunidades. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_847153.pdf.
- IMD World Competitiveness Center. (2024). *Ranking de Competitividad Mundial 2024*. IMD. <https://drive.google.com/file/d/1tw9-Wcf4JO21tNwokmvEsjYsHlyhrrMF/view>
- IMD World Competitiveness Center. (2024). *Ranking de Competitividad Mundial 2024*. IMD. <https://drive.google.com/file/d/1tw9-Wcf4JO21tNwokmvEsjYsHlyhrrMF/view>
- Ines, J. C., Tolentino, M. Q., Cruz, J. C. D., Estabillo, R., Madlambayan, A. M., Mirano, C. E., & Vergara, J. A. (2024). The role of AI in enhancing decision-making in small and medium enterprises (SMEs). *Proceedings of the 2024 2nd International Conference on Computing and Data Analytics (ICCDA 2024)*. <https://doi.org/10.1109/ICCDA64887.2024.10867356>
- Jaleh, F., Saadati, P., Husamaldin, L., & Aladesuru, F. (2024). Data-driven strategic workforce planning in UK SMEs: A comparative analysis. *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA 2024)*. <https://doi.org/10.1109/DASA63652.2024.10836387>
- Jauregui-Arroyo, R. R., Avila, N. M. G., & Rondon-Jara, E. (2023). Leadership Styles By Millennials And Their Influence On The Performance Of Small Companies In The Textile Manufacturing Sector. *Innovar*, 33(89). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>
- Jituri, S., Fleck, B., & Ahmad, R. (2018). Lean or ERP - A Decision Support System to Satisfy Business Objectives. *Procedia CIRP*, 70, 422–427. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.02.048>

- Johann, G. B., Silva, G., Mazzioni, S., & Casagrande, R. M. (2022). Sustainability Practices, Performance and Competitiveness in the Export Furniture Industry Management. *Ambiente e Sociedade*, 25. <https://doi.org/10.1590/1809-4422ASOC20210029R2R1VU2022L3OA>
- John William, A., Suresh, M., & Subramanian, N. (2024). Examining the causal relationships among factors influencing SMEs' competitive advantage: A TISM-neutrosophic MICMAC approach. *Benchmarking*, 31(9), 2919–2959. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2022-0529>
- Juan Oswaldo, A. B., & María Renée, A. B. (2024). Competitiveness of Peruvian textile export SMEs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 503–516. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.30>
- Karacsony, P., Szabo, D., & Antalík, I. (2024). A Study of the Factors Influencing the Turnover of Slovakian Small and Medium-Sized Enterprises. En *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 773, pp. 214–223). https://doi.org/10.1007/978-3-031-44131-8_22
- Kartika, I. M., Sumada, I. M., Suwandana, I. M. A., Adnyana, Y., Sedana, I. D. G. P., & Meryawan, I. W. (2024). Assessing the Performance and Competitive Strategies of Bamboo Weaving MSMEs in Bali Using Quantitative Associative Causal Design. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(3), 1189–1209. <https://doi.org/10.47738/jads.v5i3.320>
- Kim, D., & Gang, Y. (2024). Effect of KOREA SMEs' technological innovation on transaction dependence: Focused on moderating effect of resource competency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100421. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100421>
- Knezovi?, E., Bušatli?, S., & Ri?i?, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 114–139. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106255>

- Kustiningsih, N., Andayani, W., Gati, V., Kuswandi, & Sidarta, A. L. (2024). The mediating role of innovation in the impact of entrepreneurial bricolage on SME performance in the tourism sector. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 4349–4361. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2935>
- Li, H., Chai, J., Qian, Z., & Chen, H. (2022). Cooperation strategies when leading firms compete with small and medium-sized enterprises in a potentially competitive market. *Journal of Management Science and Engineering*, 7(3), 489–509. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2022.02.003>
- Listerri, j., angelelli, p., painter, f., chrisney, m., nieder, f., mico, a. & wilson, s. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Informe de trabajo. Washington: bid.
- López López, M. K., Pérez Pertuz, J., & Rincón, E. (Coords.). (2021). *Los factores que influyen en la productividad de las pymes*. Corporación Universitaria Unitec y Fundación Universitaria San Mateo. <https://repositorio.unitec.edu.co/bitstream/handle/20.500.12962/1900/Pymes%20-%20libro%20%28WEB%29final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- María mercedes aguilar martínez & kristel ivonne martínez alvarado. (s. F.). Las pymes ante el proceso de la globalización. Recuperado 10 de agosto de 2024, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Marquina, P., Avolio, B., & Del Carpio Castro, L. (2024). Ranking de Competitividad Mundial 2024. Centrum PUCP. <https://drive.google.com/file/d/1tw9-Wcf4JO21tNwokmvEsjYsHlyhrrMF/view>

- Martins, I., Rialp, A., Rialp, J., & Aliaga-Isla, R. (2015). The use of networks to promote entrepreneurial orientation on small and medium company growth. *Innovar*, 25(55), 117–130. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47227>
- Méndez Gabino, J. R., Orrala Suárez, F. M., Pucha Parra, M. P., y Villacis Banchón, H. A. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las Pymes de América Latina. Revisión sistemática. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea, Ciencias Sociales-Artículo de Revisión*, 3(2). <https://revmic.com/index.php/IC/article/view/111/149>
- Mira, S. Š., Živka, M., Ilijana, P., & Angelina, M. (2019). Internationalization of Small and Medium-Sized Wood Industry Businesses. En 30th International Conference on Wood Science and Technology, ICWST 2019 and 70th Anniversary of Drvna industrija Journal: Implementation of Wood Science in Woodworking Sector, Proceedings (pp. 194–206).
- Miranda, P. P., Salazar-Araujo, E., Mendoza, Z. V. Á., & Cardona, J. O. (2020). Digital marketing, elements of the public sector competition value chain in Barranquilla, (Colombia). *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2020(E27), 201–212.
- Montoya Del Corte, J., Martínez García, F. J., & Somohano Rodríguez, F. M. (2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las PYMES en Cantabria, España. *Sotavento MBA*, (22), 8-26. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3701/3979>
- Morales, m., y pech, j. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y administración* (197), 47 63.
- Morante Galarza, J. L., y Holguín Briones, A. (2021). Factores internos de competitividad de las PYMES del sector transporte y almacenamiento de Manabí: Ampliación. *ECASinergia*, 12(2), 96-103. <https://www.revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia>

- Moreno Charris, A. V., Chang Muñoz, E., & Romero de Cuba, J. (2018). Labor satisfaction in colombian smes in the textile-clothing sector. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82).
- Naranjo. (2021). Factores internos determinantes en la competitividad en las empresas Pyme del sector del Calzado en Bucaramanga. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9939>
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Lingan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Strategic Decision Making in Business: Innovation and Competitiveness. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 628–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Oecd, y cepal. (2012). Oecd better policies for better lives. <http://www.oecd.org/newsroom/nuevaspoliticaspapypmesserequierenparaimpulsarelcrecimientoenamericalatinasegunlaocdeylacepal.htm>
- OECD/CAF (2019), América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>.
- Omc, o. (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016 (igualdad de condiciones para el comercio de las pymes). Recuperado de
- Orjuela, L. C. A., Gómez, Y. A. C., & Sandoval, J. A. P. (2022). Classification of SMEs According to Their ICT Implementation. *International Journal of Technology*, 13(2), 229–239. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i2.4981>
- Osman, D. W. D. A., Khazaei, H., & Kanesan, T. (2025). The effect of business coaching on the performance of small medium enterprises in Malaysia: Moderating role of competitive

- advantage. *Cogent Business and Management*, 12(1), Art. 2469769.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2469769>
- Padilla, r. (2006). Instrumento de medición de la competitividad. México: cepal.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f84fceb9-9a30-4ea4-9a0c-73f2cd17aacd/content>
- Pardo Martínez, C. I., & Cotte Poveda, A. (2022). Strategies to improve sustainability: An analysis of 120 microenterprises in an emerging economy. *Global Sustainability*, 5, e3.
<https://doi.org/10.1017/sus.2022.3>
- Park, K. J., & Yoo, Y. (2017). Improvement of competitiveness in small and medium-sized enterprises. *Journal of Applied Business Research*, 33(1), 173–194.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9888>
- Pérez Peralta, C. M., Chirinos Araque, Y. V., Ramírez García, A. G., & Barbera Alvarado, N. (2021). Competitiveness factors in manufacturing smes in colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 5), 350–369. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.23>
- Phi Nga, L., & Thanh Tam, P. (2025). Impacting digital transformation of human resource management on enterprise competitive capacity: A case study in Vietnam. *Qubahan Academic Journal*, 5(2), 129–155. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n2a1636>
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 957 de 2019. Por el cual se regula la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <https://www.presidencia.gov.co/normativa/decretos/2019/decreto957>
- Prosantander. (2024, 24 mayo). Informe de desarrollo de santander - prosantander. <https://prosantander.org/informe-de-desarrollo-de-santander/>

- Queiroz, G. A., Alves Junior, P. N., & Costa Melo, I. (2022). Digitalization as an Enabler to SMEs Implementing Lean-Green? A Systematic Review through the Topic Modelling Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21), 14089. <https://doi.org/10.3390/su142114089>
- Quintero Hernández, G., & Maiguashca, A. F. (2024). Índice Departamental de Competitividad 2024. Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. <https://codecti.santander.gov.co/wp-content/uploads/2024/06/INDICE-DEPARTAMENTAL-COMPETITIVIDAD-2024.pdf>
- Quiroz-Flores, J. C., Urbina Suasnabar, C., & Salas Schwarz, J. (2024). Business management and competitiveness of exporting smes in the peruvian textile industry. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11 Especial), 467–481. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.28>
- Rahmawati, Amperawati, E. D., Purnomo, R. A., Widuri, R., Sudarwati, & Putra, A. A. (2025). Strategies to enhance business performance: Evidence from small and medium enterprise. *Quality - Access to Success*, 26(205), 216–221. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.205.22>
- Remedi-Rumi, N., & Arzuaga-Williams, M. (2024). Dynamic capabilities, technology adoption and performance among Uruguayan industrial SMEs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 593–608. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.9>
- República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Recuperado de <https://www.constitucioncolombia.com>
- Restrepo-Morales, J. A., Valencia-Cárdenas, M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2024). The role of technological innovation in the mitigation of the crisis generated by COVID-19: An empirical study of small and medium-sized businesses (SMEs) in Latin America. *International Studies of Management and Organization*, 54(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2301213>

- Rivas, C., Carrillo, B., & Robinson, G. (2022). Measuring the competitiveness of tourism companies in Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 203–219. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.14>
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success factors of smes: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21), 12301. <https://doi.org/10.3390/su132112301>
- Romero Epinayu, G. E. (2022). *La innovación como determinante de la competitividad empresarial en el sector turístico del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de La Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/89e8db44-991e-402c-9d98-4266371041e6/content>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Strategy and competitive advantage: Fundamental binomial for the success of small and medium-sized companies. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465–475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Ropero y Lopez. (2020). análisis de factores de competitividad en organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5e81732f-606e-4d9d-9270-9d806e6a0378/content>
- Ruano-Arcos, L., Castellanos, T. F. S., & Romero, R. D. E. (2024). The open innovation route that promotes the competitive performance of fruit and vegetable MSMEs. *Contaduría y Administración*, 69(4), 202–230. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5128>

- S.a.s, e. L. R. (2024, febrero 29). Departamento de Santander, la quinta economía que más aporta al pib nacional. Diario la república. <https://www.larepublica.co/especiales/sectores-que-impulsan-regiones/contribucion-de-santander-al-pib-nacional-3811056>
- S.a.s, e. L. R. (2024, febrero 29). Departamento de Santander, la quinta economía que más aporta al pib nacional. Diario la república. <https://www.larepublica.co/especiales/sectores-que-impulsan-regiones/contribucion-de-santander-al-pib-nacional-3811056>
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Ramiro Azuero, A. (2023). Influence of human resource management on the competitiveness in colombian small and medium enterprises. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 905–921. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.3>
- Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F., & Concha Cerón, E. A. (2019). Business innovation: Competitiveness factor and quality of life in popayán, colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 151–166. <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V24I2.31486>
- Sánchez Meneses, M. C. (2024). *Factores determinantes de la supervivencia empresarial en Santander. Un análisis con modelos de duración* [Trabajo de grado de economista, Universidad Industrial de Santander]. Repositorio Institucional UIS. <https://comunicaciones.uis.edu.co/wp-content/uploads/2025/01/TRABAJO-DE-GRADO.pdf>
- Sánchez, r. B. (s. F.). La responsabilidad social empresarial en las pymes colombianas.
- Santa, R., Ferrer, M., Tegethoff, T., & Scavarda, A. (2022). An investigation of the impact of human capital and supply chain competitive drivers on firm performance in a developing country. *PLoS ONE*, 17(12 December), e0274592. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274592>

- Siswanto, J., & Maulida, A. (2014). ERP module requirements for micro, small and medium enterprise fashion industry in Bandung. En 2014 International Conference on Information Technology Systems and Innovation, ICITSI 2014 - Proceedings (Vol. 7048261, pp. 183–188). <https://doi.org/10.1109/ICITSI.2014.7048261>
- Solano-Castro, V. V., Caveró Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., & Nuñez Lira, L. A. (2023). Human talent management strategies in small and medium-sized Peruvian enterprises. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 954–966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Solleiro, j. L., y casteñón, r. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for mexico's insertion in the global contex. *Technovation*, (45), 1059-1070.
- Špi?ka, J. (2018). How does public investment support change the capital structure and productivity of small enterprises? An empirical study of the food industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(8), 1045–1059. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0009>
- Sultan, A., Saurabh, Bhat, A., & Gautam, K. (2021). Collaboration Competency as a Driver for Improving Performance of Small-Medium Enterprises in Resource Constraint Economies: An Exploratory Study. *SCMS Journal of Indian Management*, 18(4), 57–67.
- Sungwa, J. (2025). Strategic human resources management practices are key to small, medium and micro enterprises effectiveness in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, Art. a2763. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2763>
- Tajpour, M., Dekamini, F., SafarMohammadluo, S., Movahed, M. N., & Madadpour, F. (2025). The impact of innovation management on the sustainability of small and medium

- enterprises with the role of entrepreneurship mediation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), Art. 1. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01016-x>
- Tariq, M. U. (2024). Innovative strategies for enhancing SME competitiveness in emerging economies. En *Models, Strategies, and Tools for Competitive SMEs* (pp. 151–172).
- Troya, F. C., & Valencia, J. T. (2021). Assessment of investment in ict as a competitiveness factor of sme companies in the guayaquil canton. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 452–462.
- Universidad de la Costa. (2011). Factores que determinan la competitividad de las pymes exportadoras colombianas. Repositorio CUC. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/36/1043019242%20-%201143148180.pdf?sequence=1>
- Uscamayta, M. C. M., & Coelho, T. R. (2023). COMPETITIVE INTELLIGENCE, ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS: A LITERATURE REVIEW. *New Trends in Qualitative Research*, 19, e903. <https://doi.org/10.36367/ntqr.19.2023.e903>
- Vargas Garcia, L. M., Jacanamejoy, J. D. P., Cordoba, M. A. H., & Lopez, J. M. G. (2020). Factors that influence the competitiveness of SMEs in the commerce and services sector in the Municipality of Palmira, Colombia. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 480–492. [https://doi.org/10.21511/PPM.17\(4\).2019.39](https://doi.org/10.21511/PPM.17(4).2019.39)
- Vásquez, J., Aguirre, S., Fuquene-Retamoso, C. E., Bruno, G., Priarone, P. C., & Settineri, L. (2019). A conceptual framework for the eco-efficiency assessment of small- and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117660. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117660>

- Velásquez Vásquez, f. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*, (93), 73-97. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232004000400003
- Wu, W. (2023). Human Resource Management of Small and Medium Enterprises Based on Cloud Computing. En IEEE 1st International Conference on Ambient Intelligence, Knowledge Informatics and Industrial Electronics, AIKIIE 2023. <https://doi.org/10.1109/AIKIIE60097.2023.10390253>
- Zambrano Verdesoto, G. J. (2024). Digital Marketing Strategies and Presence in Social Networks for the Positioning of MSMEs in Ecuador. *European Public and Social Innovation Review*, 9. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1558>
- Zocca, R., Lima, T. M., Gaspar, P. D., & Charrua-Santos, F. (2018). Computational tool to foster systematic thinking and sustainable environmental conscience in the selection of energy sources systems in agrifood companies. En Proceedings of International Conference on Computers and Industrial Engineering, CIE.
- Zulu-Chisanga, S., Nalmpanti, A. D., Boso, N., Hultman, M., & Leonidou, C. N. (2025). From rivals to allies: Building and benefiting from coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 126, 85–100. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.002>

Apéndices

Apéndice A.

Matriz Rae

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--------------|--|------|---------------------|--|--|
| Althawadi A. | A Strategic Framework for Enhancing SME Competitiveness and Growth | 2025 | Studies in Big Data | This article aims to improve the competitiveness of small and medium enterprises (SMEs) by advancing human capital development. Both internal and external factors influence the competitiveness of SMEs, according to a systematic literature evaluation of 52 studies from 2000 to 2022. Human capital, which includes the knowledge, skills, and talents of entrepreneurs, managers, and employees, is a crucial strategic asset for SMEs to navigate the competitive landscape. The framework includes strategic HRM practices for talent acquisition, entrepreneurial leadership for innovation, a culture of learning and knowledge management, and the use of networks and social capital. The research enhances understanding of SME competitiveness and provides critical insights for formulating targeted strategies and interventions. Future studies should include empirical studies in various SME situations and an examination of the interaction between internal and external competitiveness factors. © The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2025. | Human capital development; SME competitiveness; Strategic management |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|--|--|---|
| Burgos Pereira Y.; Pérez- Domínguez L.; Ramos Franco D.; Ramos Gómez L. | Smart strategies for innovation and productivity in the Columbian maintenance industry: an experience report | 2025 | Journal of Decisio n Systems | <p>This study focuses on understanding how Information and Communication Technologies (ICT) can drive the innovation strategy in the Competitive Maintenance and Metalworking Cluster in Colombia, specifically in small and medium-sized enterprises (SMEs) that provide services in these areas. The objective is to analyse the relationship between innovation factors associated with the use of soft technologies and the challenges these companies face in improving their performance, primarily measured in terms of productivity. Key aspects considered include the training and education of human talent, the implementation of advanced technologies, and the promotion of collaboration and knowledge exchange among companies within the cluster. The study's results highlight the need to strengthen the cluster's competitiveness to attract investment and generate quality employment in the region. A principal component analysis model and a multiple linear regression model were employed to identify the most influential variables, emphasising the importance of creative environments, new product development, and cooperation and competition strategies as key elements for enhancing competitiveness in the sector. © 2025 Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.</p> | Innovation; Matlab; multiple lineal regression; principal components analysis; productivity |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|--------------------------------|--|---|
| Osman D.W.D.A.; Khazaei H.; Kanesan T. | The effect of business coaching on the performance of small medium enterprises in Malaysia: moderating role of competitive advantage | 2025 | Cogent Business and Management | <p>The attainment and maintenance of high-impact growth are often seen as essential factors for small and medium-sized enterprises' survival and long-term viability (SMEs). Business coaching has the potential to facilitate and guarantee such progress. Nevertheless, numerous leaders in small and medium-sized enterprises fail to allocate sufficient time and resources toward cultivating staff capacities and facilitating substantial growth inside their organizations. Further investigations are warranted in Malaysia to examine the influence of business coaching on the higher performance of SMEs. This study aims to examine the impact of the outcomes of business coaching on the performance of SMEs in Malaysia. Additionally, the study sought to examine the potential moderating influence of competitive advantage on these relationships. Data was collected from the respondents through a survey questionnaire, while the data analysis process was carried out employing structural equation modeling. The study's findings indicate a notable and favorable influence of cultural intelligence, coaching culture, and innovation on the growth and performance of small and SMEs in Malaysia. The study suggests it would benefit leaders of small and medium-sized enterprises in Malaysia to actively promote a coaching culture and foster innovation to achieve enhanced growth and performance outcomes. © 2025 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.</p> | Business coaching; coaching culture; cultural intelligence; Management & Organization; Organizational Behaviour; Organizational Change; Organizational Studies; small and medium-sized enterprise (SME) |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-----------------------------|---|------|--|--|--|
| Phi Nga L.; Thanh Tam P. | Impacting Digital Transformation of Human Resource Management on Enterprise Competitive Capacity: A Case Study in Vietnam | 2025 | Qubaha n Academ ic Journal | <p>In the era of rapidly developing digital technology, digital transformation has become an inevitable trend globally, and Vietnam is also following that trend. The digital transformation of human resource management is necessary for optimizing human resources, improving labor productivity, and enhancing competitiveness. This study analyzes the key factors affecting the competitive capacity of small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam and provides recommendations to improve this process. The research utilizes a mixed-methods approach, combining qualitative interviews with 30 business managers and a quantitative survey of 650 managers across five provinces and one city. Using structural equation modeling (SEM), the study identifies five critical factors influencing competitive capacity: human resource management, corporate culture, online public relations, digital transformation, and creative innovation. Among these, digital transformation has the strongest impact on enterprise competitiveness ($\beta = 0.341$, $p < 0.001$), followed by corporate culture ($\beta = 0.203$, $p < 0.001$) and creative innovation ($\beta = 0.165$, $p < 0.001$). The findings highlight the necessity of integrating digital tools into human resource management (HRM), fostering a supportive corporate culture, and leveraging innovation to enhance business performance. These insights offer significant contributions to both academic research and practical management strategies. The study proposes key policy recommendations, including targeted digital upskilling, investment in technological infrastructure, and corporate culture reforms to facilitate</p> | and enterprise competitive capacity; digital transformation; Human resource management |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|--------------------------------------|--|--|
| Rahmawati; Amperawati E.D.; Purnomo R.A.; Widuri R.; Sudarwati; Putra A.A. | Strategies to Enhance Business Performance: Evidence from Small and Medium Enterprise | 2025 | Quality - Access to Success | digital transformation in Vietnamese SMEs. © 2025, Qubahan. All rights reserved. | Business Performance; Business Strategy; Klaten; SME |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|---|-----------------|
| | | | | <p>production strategy underscores the need to examine production-related decisions and actions. Prioritizing these variables can improve SME firm performance. This nuanced understanding has the potential to impact future research and practical actions aimed at enhancing the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in a more targeted manner. Emphasizing a rural environment in Indonesia, in contrast to metropolitan or global settings, provides a distinct framework. SMEs in rural areas may encounter different challenges and opportunities than their urban counterparts. Additionally, the comprehensive strategy integrating financial, production, human resources, research and development, and marketing viewpoints enhances the study's uniqueness by thoroughly understanding SMEs in the village. © 2025, SRAC - Romanian Society for Quality. All rights reserved.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-----------|---|------|---|--|--|
| Sungwa J. | Strategic human resources management practices are key to small, medium and micro enterprises effectiveness in South Africa | 2025 | SA Journal of Human Resource Management | <p>Orientation: Small, medium and micro enterprises (SMMEs) are prone to failure primarily because of inadequate human resource (HR) procedures despite their reputation for flexibility, closeness to dependable clients, adaptability and adoption of new technologies. Research purpose: This study aims to explore strategic human resources management (SHRM) strategies for small businesses in South Africa to enhance survival rates. It investigates the pivotal role of HR in SMMEs, emphasising effective selection, recruitment, retention, and performance management for productivity and competitive advantage. Additionally, it elucidates the impact of SHRM practices on organisational efficacy and assesses the correlation between performance and training. Motivation for the study: The goals of SMMEs are to manage relationships, perform better and boost employee satisfaction through the effective use of HRs. This study's interpretation of human resources management (HRM) is that it should be used to improve resource efficiency by applying HRM techniques. Further, performance management is another method that HRM shows up. Research approach/design and method: A desktop research on a PhD thesis published in 2014 used a positivist paradigm, descriptive research design, quantitative research approach and a survey research strategy, which included 50 respondents and was conducted in Polokwane in South Africa. The simple random probability sampling method employed a saturated sample technique as well as descriptive and path analytic tools. Main findings: The findings revealed that: (1) the results portray strong</p> | configuration theory; contingency theory; entrepreneurship theory; opportunity cost theory; RBET; strategic reference point theory |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|---|--|--|
| Tajpour M.; Dekamini F.; SafarMohamadluo S.; Movahed M.N.; madadpour F. | The impact of innovation management on the sustainability of small and medium enterprises with the role of entrepreneurship mediation | 2025 | International Entrepreneurship and Management Journal | evidence between organisational capabilities (skills, knowledge) and organisational effectiveness and (2) business skills affect SMMEs' profitability in South Africa. Practical/managerial implications: Through the advancement of a Resource-Based Entrepreneurship Theory (RBET), the study added to the body of knowledge. Contribution/value-add: This study makes a compelling case for the necessity of HRM procedures for the organisational efficacy of SMMEs. © 2025. The Author. | Entrepreneurship; Innovation Management; Small and medium enterprises; Sustainability |
| | | | | Today, small and medium-sized enterprises play a significant role in national and regional development, contributing to the promotion of indigenous technology and supporting the activities of local entrepreneurs. Innovation has emerged as a critical factor in the business world, and the necessity of implementing innovation management is recognized for enhancing the competitiveness of enterprises in both domestic and foreign markets. Small and medium-sized enterprises, operating within domestic and foreign markets, must be equipped to adapt to these continually evolving changes. The purpose of this research, conducted in the second half of 2023, is to investigate the impact of innovation management on the sustainability of small and medium-sized enterprises. The research is quantitative, applied in | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>nature, and employs a descriptive and analytical methodology. The statistical population comprised 537 businesses, and the sample size (calculated using Cochran's formula) consisted of 224 research and development employees. Data collection involved the implementation of a 25-question questionnaire with a 5-point Likert scale. Results indicate that applying innovation management across all company departments in a dynamic environment generates sustainable value and a competitive advantage. Additionally, active participation in organizational entrepreneurship can activate innovation management, leading to value creation. The study investigates the impact of innovation management on the sustainability of small and medium enterprises, with entrepreneurship as a mediating factor. Hypotheses are formulated and tested using structural equation modeling, finding that innovation transfer and application positively influence sustainability when mediated through entrepreneurship. Therefore, acquiring knowledge through entrepreneurship optimizes learning and ideation. For small and medium enterprises lacking resources, this knowledge acquisition facilitates development and sustainability in a dynamic environment. © The Author(s), under exclusive licence to Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2024.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|---------------------------------|--|---|
| Zulu-Chisanga S.; Nalmpanti A.D.; Boso N.; Hultman M.; Leonidou C.N. | From rivals to allies: Building and benefiting from cooperation capability | 2025 | Industrial Marketing Management | <p>Cooperating with competing firms, a phenomenon also known as coopepetition is increasingly seen as a viable resource-pooling strategy that enhances competitiveness and growth. The role of coopepetition is particularly important to small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing economies given the resource limitations of SMEs, the weaknesses in institutional structures, and the rapidly changing business and marketing environment in those regions. It is increasingly evident, however, that to effectively manage coopepetition, firms must treat coopepetition as a foundational strategic asset. Drawing insights from the resource-based view and the dynamic capability perspective, this study develops a model to conceptualize coopepetition capability and examine its drivers and outcomes. Findings from an empirical study of 224 SMEs in Zambia reveal that corporate support and ability are conducive to the deployment of a coopepetition capability. Surprisingly, institutional support is doing more harm than good given the negative relationship uncovered with coopepetition capability. Furthermore, we show that organizations with increased levels of coopepetition capability are more confident and optimistic about their future financial results and anticipate higher earnings. Intriguingly, the positive financial outcomes of coopepetition capability diminish in significance when managers possess stronger ties and networks within their respective industries. © 2025 Elsevier Inc.</p> | Coopepetition; Coopepetition capability; Dynamic capabilities; Institutional support; Managerial ties; Performance; RBV |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-------------------------------------|---|------|-------------------------------|---|---|
| Alfaro-Ramos A.E.; Segura F.A.M. | DIGITAL MARKETING FOR INTERNATIONALIZATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A REVIEW; [Marketing Digital para la Internacionalización en las pequeñas y medianas empresas: Una revisión] | 2024 | Revista Academia and Negocios | <p>Purpose: Conduct a literature review on Digital Marketing in Small and Medium Enterprises (SMEs) and the internationalization of companies to identify gaps in existing research. Methodology: Research documentary type, which consists of a scientific, systematic, and objective method of searching and collecting data, 41 articles related to Digital Marketing, SMEs, internationalization, obstacles, and alternatives to adopting an internationalization approach were reviewed. Results: The articles reviewed came from various countries, such as Colombia, the United Kingdom, Spain, Germany, Indonesia, Sweden, Italy, Bangladesh, India, among others. Digital Marketing, driven by Information and Communication Technologies (ICT), can be carried out anywhere in the world at any time, which represents an advantage to transform business models and achieve the internationalization of SMEs. Implications: A gap in the literature was identified in relation to the lack of longitudinal studies in specific sectors that include SMEs in their dynamic and competitive environment. Value: The article offers an exhaustive review of the literature about digital marketing, ICT, internationalization, SMEs, and contributes to strengthening the knowledge of professionals, businessmen and students who are interested in the topics, to carry out future research. © Universidad de Concepción.</p> | Competitiveness; Digital marketing; ICT; Internationalization; Small and Medium Enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--|---|---|
| Barrera A.P.; Jimenez- Hernandez P.R.; Medina- Ricaurte G.F. | Dynamic capabilities to drive innovation and competitiveness in a changing business world | 2024 | Models, Strategies, and Tools for Competitive SMEs | The chapter explores how small and medium-sized enterprises (SMEs) can enhance competitiveness and innovation in a constantly evolving business environment. SMEs face significant challenges to remain relevant amid rapid technological evolution, shifts in consumer preferences, and increasing global competition. To adapt, innovate, and thrive, SMEs must develop dynamic capabilities, comprising a set of skills, processes, and knowledge that enable them to integrate, build, and reconfigure their internal resources in response to environmental changes. To improve competitiveness and innovation, SMEs should foster a culture of innovation that values experimentation and creative thinking, promote collaboration through strategic alliances and agile methodologies, and manage organizational well-being by addressing mental health and stress management. These strategies collectively enhance resilience and adaptability, essential for navigating BANI environments. © 2025, IGI Global Scientific Publishing. All rights reserved. | |
| Campoverde Saldaña J.R.; Vicuña Matute W.G.; Urgilés Vicuña J.H.; Ochoa Herrera V.A. | Management skills and competitiveness in the tourism sector of the province of cañar – ecuador; [Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar - Ecuador] | 2024 | Revista Venezolana de Gerencia | Over time, humanity has sought ways to survive, giving rise to ventures in various sectors. Competitiveness is key to their permanence and success in the market and customer satisfaction. In the tourism sector, management skills are essential for business success. The tourism industry is highly competitive and dynamic, requiring skills to lead, make strategic decisions, manage resources and adapt to changes. This research seeks to analyze the impact of management skills on the competitiveness of the tourism sector. It uses a mixed, descriptive and explanatory approach, with a questionnaire | Competitiveness; Management skills; Tourism |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|---|---|---|
| | | | | aimed at business managers in the La Troncal canton. The findings reveal a positive and significant relationship between management skills and competitiveness, supporting its impact on the ability of ventures to compete effectively in the tourism market. © 2024, null. All rights reserved. | |
| Elena Murrieta-Oquendo M.; Marquez-Pinoargote C.; Vera-Bermudez J. | Innovation Development in South American SMEs: Examining University Cooperation and Innovation Efforts through PLS-SEM | 2024 | Proceedings of the LACCE I international Multi-conference for Engineering, Education and Technology | Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a key role in national economies, particularly for emerging markets (EM), where potential economic growth is needed and consumer preferences dynamically shift. Innovation has been reported as an important mechanism for EM SMEs to enhance firm performance, competitiveness, and market expansion. However, SMEs encounter barriers to innovation, emphasizing the importance of cooperative partnerships. Among these, university-firm cooperation emerges as a significant driver of innovation. Despite these insights, limited research contrasts the effectiveness of university cooperation in the results of innovation efforts. Therefore, this study investigates the moderating effect of university cooperation on the relationship between innovation efforts and innovation outputs across manufacturing SMEs from Colombia, Ecuador and Peru. Our findings suggest that innovation efforts positively impact innovation development regardless of the cooperative relationship with universities. © 2024 Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. All rights reserved. | Emerging markets; innovation; SMEs; University-firm cooperation |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|-------------------------------------|---|---|
| <p>García Guiliany J.; Paz Marcano A.; Araujo Daza D.</p> | <p>Management skills as a competitive advantage for sustainability in small and medium-sized textile manufacturing companies; [Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil]</p> | 2024 | <p>Revista de Ciencias Sociales</p> | <p>The business world assigns management positions to individuals with skills that guarantee better results, in search of business sustainability. Therefore, companies that stand out have as managers, people with management skills, who contribute to success and competitiveness in a sustainable way. In this sense, the research aimed to analyze the skills of managers as a competitive advantage for sustainability in small and medium-sized textile manufacturing companies in Barranquilla-Colombia and Maracaibo-Venezuela. To this end, non-probabilistic sampling was applied to judgment, selecting 30 textile manufacturing companies, 15 in Barranquilla-Colombia and 15 in Maracaibo-Venezuela, using a Likert scale questionnaire with five response options, validated by four experts, with a Cronbach's alpha reliability of 0.93. The statistical technique of discriminant analysis was used, differentiating both cities, finding significant differences between the skills of managers and business sustainability in said companies. The discriminant function makes it easier to conclude that the management skills that explain the business sustainability of these companies are: Financial management, process efficiency and people management, with Colombian companies presenting higher values in these skills. Likewise, the model that evaluates the evolution of management skills in the companies studied was established. © (2024), (Universidad del Zulia). All Rights Reserved.</p> | <p>competitiveness; competitividad; gerencia; Habilidades; management; Skills; success; sustentabilidad; sustentabilidad; éxito</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|-----------------------------|---|---|
| Habibi S.S.; Nedae Tousi S.; Aram F.; Mosavi A. | Spatial preferences of small and medium knowledge based enterprises in Tehran new business area | 2024 | Journal of Urban Management | In recent decades, there has been a growing emphasis on the importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a significant driver of economic growth and enhancer of competitiveness. They constitute an estimated 90% of the total population of businesses, and contribute significantly, up to 40% of Gross Domestic Product (GDP), in emerging markets. Furthermore, these enterprises yield a fundamental function in cultivating job prospects, offering employment to approximately half of the worldwide labor force. However, SMEs often face unique challenges related to their size and resources, including accessing finance, developing new products and services, and identifying optimal locations for their businesses. This study seeks to address the latter issue by analyzing the spatial preferences of small and medium knowledge-based enterprises in Tehran's new business area, utilizing the spatial analyst tools by GIS. The research methodology employed in this study is non-experimental in character. It involves the distribution of a social survey to proprietors of SMEs in order to ascertain the key criteria they prioritize when selecting a location for their business. For the purpose of achieving the objective, a conceptual-operational model was developed, comprising four index categories. These categories are delineated as the personal motivations of the entrepreneur, the characteristics of the internal business environment, the spatial environment surrounding the business, and the institutional factors shaping the space. These components constitute critical determinants of the proposed model. The chosen variables were subjected to spatial analysis, and | Business environment; Small and medium enterprises (SMEs); Spatial preferences; Sustainable Development Goals; Urban competitiveness; Urban planning |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------------------------------|---|--|
| | | | | a business environment assistance map was developed in four zones. Following thorough analysis, the northwestern part of the area under consideration has been identified as the optimal zone, and subsequent recommendations for appropriate strategies have been proposed. The study culminated by offering suggestions for improvement, consisting of the implementation of a contextually-oriented model pertaining to new Iranian business improvement districts (BIDs) as a means of augmenting the status of SMEs. © 2023 The Authors | |
| Harb A.; Trad M.; Harb J.; Kassem A. | Impact of E-Business and ICT on the Competitiveness of SMEs in International Market | 2024 | 2024 Arab ICT Conference, AICTC 2024 | This research paper aims to evaluate how e-business and information and communication technology (ICT) affect small and medium-sized businesses (SMEs)' globalization competitiveness. This paper addresses these two research questions: the first contemplates whether the access to e-business by SMEs working in a worldwide climate bring about competitive advantage and predominant performance and how can it influence a differentiation strategy. The second, on the other hand, looks at how e-business helps small and medium-sized businesses grow. Answers to both questions resulted from interviews. The authors have visited companies A and B, which are in Lebanon but are globally active and actively involved in e-business and information and communication technology practices. The two | Collaboration; Competitiveness; Differentiation; E-business; Globalization; Growth; ICT; Innovation; International; SMEs; Technology |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|--------------------------------|--|---|
| Huamani Torres R.; Flores-Limo F.A.; Barrios- Tinoco L.M.; Montañez Huancaya De Salinas A.P. | Knowledge management as a key factor in Business Innovation; [Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial] | 2024 | Revista Venezolana de Gerencia | <p>businesses are small and medium-sized enterprises (SMEs) that produce or supply products containing some technology. The responses to both research questions were in a way that backs up the hypotheses that were assumed at the beginning of the study, namely that the adoption of e-business and ICT enables SMEs to differentiate themselves by facilitating innovation activity. Hypothesis two if e-business and ICT adoption enable SMEs growth through facilitating the innovation activity and hypothesis three which claims that e-business and ICT adoption enable SMEs growth through facilitating the internationalization process. © 2024 IEEE.</p> <p>Knowledge management has become a central concept in business strategy and in the search for competitive advantages in today's economy. Today, the value of a company is not based solely on its physical assets, such as factories or equipment, but on its ability to generate, acquire and apply knowledge effectively. A company's ability to introduce new products, services, processes or business models is essential to remain relevant and competitive. Therefore, the objective of this work is to analyze the design of effective knowledge management strategies to promote innovation. It was decided to use the bibliographic documentary research methodology. For the design of effective strategies, it is essential to understand the needs and specific culture of the organization, in addition, fostering a culture of innovation, the choice of appropriate technologies and committed leadership are critical success factors. Knowledge management not only improves decision making and operational</p> | competitiveness; Innovation; knowledge management |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|---|--|---|
| | | | | efficiency, but also unleashes creativity and the generation of innovative ideas. © 2024, Universidad del Zulia. All rights reserved. | |
| Ines J.C.; Tolentino M.Q.; Cruz J.C.D.; Estabillo R.; Madlambayan A.M.; Mirano C.E.; Vergara J.A. | The Role of AI in Enhancing Decision-Making in Small and Medium Enterprises (SMEs) | 2024 | 2024 2nd International Conference on Computing and Data Analytics, ICCDA 2024 - Proceedings | This study investigates the transformative role of artificial intelligence (AI) in enhancing decision-making processes within small and medium enterprises (SMEs). By focusing on AI applications such as predictive analytics, the research highlights how these tools improve operational efficiency, optimize resource management, and facilitate real-time decision-making. Employing a quantitative methodology, data was collected from 100 SMEs in the Angeles City, Philippines through structured surveys, which were analyzed using descriptive statistics, regression, and correlation techniques. The findings reveal that AI significantly enhances decision-making processes, leading to improved business outcomes, including increased operational efficiency and profitability. Notably, 75% of the surveyed SMEs reported using predictive analytics, resulting in heightened decision-making speed and accuracy. This study underscores the critical importance of AI in empowering SMEs to navigate market challenges effectively and sustain competitive advantages in an increasingly data-driven business landscape. © 2024 IEEE. | Artificial Intelligence; Business Performance; Decision-Making; Operational Efficiency; Predictive Analytics; Resource Optimization; Small and Medium Enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|--|---|--|
| Jaleh F.; Saadati P.; Husamaldin L.; Aladesuru F. | Data-Driven Strategic Workforce Planning in UK SMEs: A Comparative Analysis | 2024 | 2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications, DASA 2024 | <p>Amidst escalating digital competition, small and medium-sized enterprises (SMEs) face a vital need to strategically manage human resource management (HRM) for sustainable growth. The adoption of data-driven strategic workforce planning is crucial for SMEs, facilitating informed decisions that enhance operational efficiency. Drawing from secondary data obtained through a governmental survey involving over 2000 SMEs across various sectors in the UK, this study endeavors to deepen our comprehension of the determinants and challenges associated with the adoption of data-driven workforce planning (DDWP) in SMEs and its consequential impact on organizational performance. The study endeavors to construct a framework anchored in the technology-organization-environment (TOE) model, subsequently validating this framework across three prominent industries within the UK SME landscape to substantiate hypotheses derived from the extant literature. The discussion encompasses an exploration of the challenges inherent in implementing DDWP within SMEs, followed by an assessment of how these challenges influence the adoption of DDWP. Subsequently, the study delves into an evaluation of the impact of DDWP on performance, concluding with an examination of the framework's applicability across industries. The results illuminate that drivers influencing the level of adoption of DDWP in SMEs similarly impact selected industries. Moreover, the findings underscore that the level of adoption of DDWP exerts a palpable impact on organizational performance, enhancing overall</p> | Decision models; HR management; SMEs; Workforce planning |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|--------------|---|--|
| John William A.; Suresh M.; Subramanian N. | Examining the causal relationships among factors influencing SMEs' competitive advantage: a TISM-neutrosophic MICMAC approach | 2024 | Benchmarking | business efficiency. The outcomes of this study furnish valuable insights and practical recommendations for HR professionals, policymakers, and researchers, delineating strategies to elevate business performance and efficiency through the transformation of workforce planning into data-driven workforce planning. © 2024 IEEE. | Competitive advantage; Dynamic managerial capabilities; Knowledge sharing; Manufacturing strategy; Market responsiveness; Small and medium enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|-------------|---------------------------------------|--|--|
| <p>Juan Oswaldo A.B.; María Renée A.B.</p> | <p>Competitiveness of Peruvian textile export SMEs; [Competitividad en pymes exportadoras del sector textil peruano]</p> | <p>2024</p> | <p>Revista Venezolana de Gerencia</p> | <p>on the remaining competitive advantage factors. Research limitations/implications: This SME-focused framework can be adopted by large businesses to enhance organizational performance by focusing on critical factors. The study depends on experts' judgment, which might be biased. Findings will assist SMEs in identifying significant factors influencing competitive advantage and relationships, increasing awareness of factors contributing to competitive edge. Practical implications: The results of the research may encourage SME sector managers and practitioners to prioritize the factors that contribute to a firm's competitive advantage. Originality/value: The majority of research on SME competitive advantage focuses on individual aspects. To add to the body of knowledge on the subject, this study applies the TISM technique to Indian SMEs to identify the contextual interactions among factors that increase long-term competitiveness. © 2023, Emerald Publishing Limited.</p> <p>The Peruvian textile sector, noted for its dynamism and economic relevance, is home to numerous SMEs dedicated to the production and export of textiles. In the current global context, competitiveness becomes vital for the survival of these companies. This study aims to analyze the competitiveness of exporting SMEs in the textile sector in Peru, addressing key aspects such as product quality, operational efficiency, access to international markets, innovation, and financial capacity. A quantitative methodological approach was used, using questionnaires with Likert-type scales to collect information. The results show that medium-sized companies</p> | <p>Competitiveness; SMEs; textile sector</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|---------------------------------------|--|--|
| Karacsony P.; Szabo D.; Antalík I. | A Study of the Factors Influencing the Turnover of Slovakian Small and Medium-Sized Enterprises | 2024 | Lecture Notes in Networks and Systems | <p>stand out in product quality and design, while large companies have greater access to international markets and financial capacity. No significant differences were observed in operational efficiency and innovation between the different sizes of companies. These correlations highlight the importance of product quality and financial capacity for the competitiveness of Peruvian textile SMEs. © 2024, null. All rights reserved.</p> <p>In developed economies, more and more attention is being paid to psychosocial factors affecting employees in the workplace, such as stress from the workplace, the composition of the work group and the quality of the relationship between employees and managers. In recent times, the proper management of human resources within the organization has become a strategic issue since the individual is one of the most important key factors in the competitiveness and success of businesses. In market competition, competitive advantages can be gained by companies that properly combine physical and intellectual resources, thereby creating unique values. It is human knowledge that includes the possibility of innovation, which is essential for gaining competitive advantage, success and continuous development. The main objective of our research was to explore the factors of employee turnover in small and medium-sized enterprises in Slovakia. In order to achieve our objective, we conducted primary research in the form of a questionnaire survey that was carried out in November and December 2022 and involved a total of 370 respondents. The two independent variables analyzed in</p> | employee; Slovakia; turnover; work environment; workplace stress |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|----------------------------------|---|---|
| | | | | the course of our own investigations, workplace stress and work environment, significantly contributed to turnover in the case of the examined sample. The variable workplace stress had the greatest effect on turnover, so it is definitely recommended that managers of small and medium-sized enterprises pay more attention to stress management. © The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2024. | |
| Kartika I.M.; Sumada I.M.; Suwandana I.M.A.; Adnyana Y.; Sedana I.D.G.P.; Meryawan I.W. | Assessing the Performance and Competitive Strategies of Bamboo Weaving MSMEs in Bali Using Quantitative Associative Causal Design | 2024 | Journal of Applied Data Sciences | This study explores the factors influencing the competitiveness and performance of bamboo weaving Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Bali, using a quantitative associative causal design. Bamboo weaving, an integral part of Balinese culture, faces significant challenges post-COVID-19. This research aims to analyze key factors such as business capabilities, product quality, infrastructure, technology, resources, government policies, and external support, and their impact on the competitiveness and performance of these MSMEs. Data were collected from 100 bamboo weaving MSMEs in Buleleng and Bangli using structured surveys. The collected data were analyzed using Partial Least Squares (PLS) structural equation modeling to validate the proposed hypotheses. The study reveals that product quality (path coefficient = 0.275, t-statistic = 3.048, p-value = 0.003), infrastructure (path coefficient = 0.187, t-statistic = 2.176, p-value = 0.032), technology (path coefficient = 0.239, t-statistic = | Bamboo Weaving; Competitiveness; MSMEs; Performance; Quantitative Associative Causal Design |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>3.231, p-value = 0.002), resources (path coefficient = 0.179, t-statistic = 2.048, p-value = 0.043), and external support (path coefficient = 0.185, t-statistic = 2.387, p-value = 0.019) significantly influence the competitiveness of bamboo weaving MSMEs. In contrast, business capabilities (path coefficient = 0.169, t-statistic = 1.856, p-value = 0.066) and government policies (path coefficient = -0.031, t-statistic = 0.283, p-value = 0.778) were found to be insignificant in this context. The findings indicate that improvements in product quality, better infrastructure, adoption of modern technologies, effective resource management, and robust external support systems are critical in enhancing competitiveness. However, the expected positive impact of competitiveness on MSME performance (path coefficient = 0.182, t-statistic = 1.269, p-value = 0.207) was not statistically significant. This suggests that factors beyond competitiveness, such as market conditions and internal business processes, play a more substantial role in determining performance outcomes. This study provides practical recommendations for MSMEs to enhance competitiveness, emphasizing the need for improved product quality, infrastructure, technology adoption, resource management, and leveraging external support. Additionally, the research highlights the necessity for stronger, more effective government policies tailored to the unique challenges of bamboo weaving MSMEs. These insights are valuable for MSME owners, policymakers, and stakeholders aiming to support the bamboo weaving industry in Bali, ensuring its sustainability and</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|----------------|--------------|-------------|---------------------|-----------------|------------------------|
|----------------|--------------|-------------|---------------------|-----------------|------------------------|

growth in the post-pandemic era.
© Authors.

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--------------------|---|------|--|---|---|
| Kim D.; Gang Y. | Effect of KOREA SMEs' technological innovation on transaction dependence: Focused on moderating effect of resource competency | 2024 | Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity | As the real economy contracts due to interest rate fluctuations in the U.S. and changes in the international situation, competition among companies surrounding the rapidly shrinking domestic and international markets is becoming more intense. In particular, with the growth of the online market and the breakdown of domestic and international boundaries, it is more important than ever for domestic small and medium-sized enterprises to proactively enhance their technological competitiveness in order to overcome the current difficulties and emerge as strong companies. This study aimed to examine the factors influencing technological innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs) within the context of cooperative relationships between large corporations and SMEs. The factors affecting SMEs' technological innovation were identified as internal capabilities and dependence on parent companies. The study analyzed the impact of each factor individually as well as their interaction effects. First, the causal relationship between internal capabilities and technological innovation in SMEs, the CEO's capabilities were found to have a positive impact on both process and product innovation. Second, the relationship between transaction dependency and technological innovation found that transaction dependency has a significant positive impact on process innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). In contrast, it was found to have a significant negative impact on product innovation. Final, the interaction effect between employee capabilities and transaction dependency has a | Process Innovation; Product Innovation; Resource Competency; Technological Innovation; Transaction Dependence |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|--|---|---|
| | | | | positive impact on process innovation. This study was conducted with a focus on companies, including inter-company relationships, technological innovation, and internal capabilities. Therefore, in future research, we plan to expand the scope of the study to include research on the impact of corporate technological innovation on the external environment. © 2024 The Authors | |
| Kustiningsih N.; Andayani W.; Gati V.; Kuswandi; Sidarta A.L. | The mediating role of innovation in the impact of entrepreneurial bricolage on SME performance in the tourism sector | 2024 | Edelweiss Applied Science and Technology | This study examines the mediating role of innovation in the relationship between entrepreneurial bricolage and the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the tourism sector. The research examines how resource-limited SMEs utilize creative problem-solving and resource optimization to enhance their competitive advantage. The study adopts a quantitative approach. Data was collected through surveys and in-depth interviews, data were collected from 46 SMEs in East Java, Indonesia, path analysis reveals that innovation significantly enhances the positive impact of bricolage on SME performance. Path analysis was employed to examine the direct and indirect effects of entrepreneurial bricolage on SME performance, with innovation as the mediating variable. The results demonstrate that entrepreneurial bricolage significantly improves SME | Competitive advantage; Entrepreneurial tourism; External bricolage; Innovation; Internal bricolage; Resource constraints; SME's performance; Tourism sector |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>performance by fostering innovation, which acts as a crucial mediator. SMEs practicing bricolage are able to optimize limited resources creatively, leading to innovative products, processes, and marketing strategies that enhance competitiveness and performance in the tourism sector. The findings provide practical implications for SME owners and policymakers in resource-constrained environments, offering strategies to leverage creativity and innovation for competitive advantage. The study provides valuable insights for SMEs, policymakers, and researchers. SMEs are encouraged to adopt bricolage as a strategic tool to navigate resource constraints, while policymakers should support innovation by improving resource accessibility and providing training programs. Future research can expand on this study by exploring bricolage practices across different regions and sectors, as well as investigating the long-term impact on SME performance. This research contributes to the limited literature on entrepreneurial bricolage in tourism SMEs, particularly in developing regions such as East Java. It offers new insights into how SMEs can leverage internal capabilities and innovation to achieve sustainable growth and maintain a competitive edge in resource-constrained environments. © 2024 by the authors.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|--------------------------------|--|--|
| Quiroz-Flores J.C.; Urbina Suasnabar C.; Salas Schwarz J. | Business management and competitiveness of exporting smes in the peruvian textile industry; [Gestión empresarial y competitividad de las pymes exportadoras del sector textil peruano] | 2024 | Revista Venezolana de Gerencia | The objective of this research was to design an operational management model for garment exporting SMEs to increase the level of competitiveness in the international market through a structural analysis in garment exporting SMEs. The methodology used in this research was the deductive method, the scope of the study was descriptive because it is oriented to determine the factors that affect the increase of competitiveness in the international market, by means of a structural equation model of the SMEs exporting garments. The factors that affect the international competitiveness of SMEs are: Operational management, production management, supply and distribution management, human and financial resources management. The results obtained in the research support the importance of implementing an effective operational management model to improve the competitiveness of these companies in the international arena. © 2024, null. All rights reserved. | Competitiveness; Fashion industry; Operational management; SMEs |
| Remedi-Rumi N.; Arzuaga-Williams M. | Dynamic capabilities, technology adoption and performance among Uruguayan industrial SMEs; [Capacidades dinámicas, adopción tecnológica y desempeño en PYMES industriales de Uruguay] | 2024 | Revista Venezolana de Gerencia | Dynamic business capabilities and technology adoption are critical to the competitiveness of small and medium-sized enterprises. The research aimed to determine the level of dynamic business capabilities for business model innovation: sensing customer needs, identifying technology options, conceptualization and experimentation, collaboration, planning for digital transformation; the level of adoption of advanced manufacturing technologies; and the perception of business performance of small and medium-sized industrial firms in Uruguay. A survey was | advanced manufacturing technologies; business performance; dynamic capabilities; SMEs; technology adoption |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--|--|--|
| Restrepo-Morales J.A.; Valencia-Cárdenas M.; García-Pérez-de-Lema D. | The role of technological innovation in the mitigation of the crisis generated by COVID-19: an empirical study of small and medium-sized businesses (SMEs) in Latin America | 2024 | International Studies of Management and Organization | <p>conducted among 130 decision-makers from an intentional sample of medium-sized industrial firms. It was found that conceptualization and experimentation have an essential place in the adoption of technologies and this in business performance; that suppliers play a leading role in technology adoption, more than all other actors of the system; and that exporting firms are more dynamic in taking advantage of dynamic capabilities and adopting technologies. The paper concludes with orientations for industrial and public policies and improving SME competitiveness. © 2024, Universidad del Zulia. All rights reserved.</p> <p>Purpose: This article aims to analyze the role of innovation in mitigating the economic crisis generated by the coronavirus disease of 2019 (COVID-19) pandemic in Latin American small and medium-sized enterprises (SMEs). The goal is to determine whether actions, activities, and perceptions related to impact and positioning within three distinct areas—finance, management, and competition—contribute to increased innovation within companies, remain neutral in their effects, or have an inverse impact. Design/methodology: The sample consisted of 9,186 SMEs from 14 countries in the Ibero-American region: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Spain, Guatemala, Honduras, Mexico, Panama, Paraguay, and Uruguay. The data were analyzed using a structural equation model (SEM). Findings: The study provides empirical evidence that the SMEs in the Ibero-American region have faced the crisis generated by the COVID-19 with a predominant negative impact on their financial</p> | COVID-19; economic and financial impact; economic crisis; pandemic; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>factors and sales. These impacts have affected the organization, particularly at the operational level, leading to the need for self-financing and more conscious resource management. The most significant finding is that, as financial challenges, as in productivity, turnover, and profitability, among other difficulties, increase innovation actions. Limitations: Research exposes limitations that pave the way for future studies. Firstly, the study relies solely on data obtained from top-level company consultations. Second, there are variations in sample sizes by country. Practical implications: The results reveal practical implications for SMEs owners and managers, shedding light on the influence of innovation in sustaining competitiveness during times of crisis. This, when combined with resilience, product quality, employee engagement and customer satisfaction, has facilitated the sustainability of a significant portion of SMEs that have weathered an unprecedented crisis. Originality-value: The value of this work lies in highlighting the significance of innovation for SMEs and the opportunities that arise during a crisis to enhance competitiveness. Companies that have embraced innovations in the way they offer or deliver their products and services have managed to remain in the market despite the challenges posed by the crisis. © 2024 Taylor & Francis Group, LLC.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|--|---|---|
| Ruano-Arcos L.; Castellanos T.F.S.; Romero R.D.E. | The open innovation route that promotes the competitive performance of fruit and vegetable MSMEs; [La ruta de la innovación abierta que promueve el desempeño y la ventaja competitiva de las Mipymes hortofrutícolas] | 2024 | Contaduría y Administración | Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) demand dynamic capabilities, such as open innovation, in order to improve their performance and achieve a competitive advantage. Based on a sample of 102 MSMEs that belong to the fruit and vegetable sector in Colombia and through a multivariate analysis with structural equations, it was found that the exploitation activities and entrepreneurial orientation of microentrepreneurs are determinants in the promotion of open innovation. In addition, the mediating role of performance was proven, and a theoretical route was established on the antecedents of open innovation and its enhancement to achieve superior performance and achieve a competitive advantage for fruit and vegetable MSMEs. These findings offer microentrepreneurs theoretical and practical guidance to manage open innovation, allowing them to obtain significant benefits and sustainable competitive advantage. © 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. | company performance; competitive advantage; innovation performance; mmsmes; open innovation |
| Tariq M.U. | Innovative strategies for enhancing SME competitiveness in emerging economies | 2024 | Models, Strategies, and Tools for Competitive SMEs | The chapter titled highlights key approaches to enhance the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing countries. SMEs are key economic actors contributing significantly to employment and GDP growth. However, they often need help with unique challenges, including limited access to resources, technology and markets, that can hinder their growth potential. The chapter explores innovative strategies tailored to these contexts and highlights the need for an adaptable framework that considers local conditions and global market trends. It highlights the role of technology, | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-------------------------|--|------|--|---|--|
| Zambrano Verdesoto G.J. | Digital Marketing Strategies and Presence in Social Networks for the Positioning of MSMEs in Ecuador; [Estrategias de Marketing Digital y Presencia en Redes Sociales para el Posicionamiento de las MIPYMES en Ecuador] | 2024 | European Public and Social Innovation Review | <p>particularly the adoption of digital tools and platforms, in improving operational efficiency, market reach and competitiveness. We also discuss the importance of entrepreneurial ecosystems that foster SMEs' collaboration, knowledge sharing, and skills development. The chapter also covers policy interventions and support mechanisms essential for enabling environments. © 2025, IGI Global Scientific Publishing. All rights reserved.</p> <p>Introduction: In an increasingly competitive business environment, micro, small and medium-sized enterprises in Ecuador are looking for effective strategies to improve their market positioning. Methodology: A bibliographic review was conducted to support the research variables. 312 surveys were also conducted with MSME clients. The data collected were analyzed using a structural equation model (SEM), a statistical technique that allows evaluating the relationships between multiple variables. Results: It was identified that digital marketing strategies have a significant impact on the presence of MSMEs on social networks and also that a greater presence on social networks positively influences brand positioning. Discussion: An active presence on social networks significantly influences customers and is a differentiating factor when choosing a brand. Conclusions: Digital marketing strategies and an active presence on social networks are essential for brand positioning of MSMEs in Ecuador. Companies that invest in these areas can expect an improvement in their recognition and competitiveness in the market. © 2024, HISIN (History</p> | brand; clients; competitive; digital marketing; positioning; SMES; social networks; strategies |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|---|--|--|
| | | | | of Information Systems). All rights reserved. | |
| Gustavo Quintero Hernández, Ana Fernanda Maiguashca | Índice Departamental de Competitividad 2024 | 2024 | Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario | | |
| Percy Marquina, Beatrice Avolio, Luis Del Carpio Castro | Ranking de Competitividad Mundial 2024 | 2024 | Centrum PUCP | | |
| Guarnizo T.T.; Mendoza S.Z.; Hurtado G.F.; Fuentes M.P.; de la Fuente A.G.; Jáuregui W.C.F.; Taype R.A. | The relationship between international logistics management and the competitiveness of the company AOM S.A.C., CERCADO DE LIMA, 2021 | 2023 | Proceedings of the LACCE I international Multi-conference for Engineering, Education and Technology | Globalization has influenced the productive sector in various ways, demanding greater competitiveness from companies, where international logistics management has become relevant as a support for their productivity, allowing efficient management of resources and processes, and it is here where small and medium-sized companies can benefit by optimizing their performance. The objective of the study is to determine the relationship between international logistics management and the competitiveness of the company AOM Suministros Industriales S.A.C., located in Cercado de Lima in Peru. Likewise, the relationship of this variable with the dimensions of productivity, quality, and business management is determined. The | business management; competitiveness; International logistic management; productivity; quality |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|---|-----------------|
| | | | | <p>instrument used was a questionnaire with a positive reliability of 0.790 and 0.868 for each of the variables, respectively. The study variables were analyzed through a quantitative, correlational, non-experimental cross-sectional design approach. The Shapiro-Wilk statistical test was applied to calculate normality. The results obtained show that the correlation between the international logistics management variable and competitiveness is significant with a value of 0.90, according to the calculation of Pearson's coefficient. Regarding the correlation of the international logistics management variable and the dimensions of the competitiveness variable, we have that the value obtained for the productivity dimension is 0.782, for the quality dimension it is 0.780; while for the business management dimension, there is a correlation value of 0.786, therefore the results are significant. In view of this, it is concluded that there is a significant correlation between the variables of international logistics management and competitiveness. © 2023 Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. All rights reserved.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|-------------------------------------|---|---|
| <p>Guiliany J.G.; de la Hoz A.P.; Morales C.B.; Villarreal F.</p> | <p>Strategic planning for the competitiveness of small and medium-sized companies in the construction and real estate sector; [Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario]</p> | 2023 | <p>Revista de Ciencias Sociales</p> | <p>It is important to consider the adaptations that globalization induces in terms of economic, political, social and cultural factors, since companies are required to have a strategic position that allows significant increases in terms of productivity and competitiveness. In this sense, the objective of the research was to analyze strategic planning in small and medium-sized companies in the construction and real estate sector in the department of Atlántico-Colombia, based on the stages of formulation and evaluation of strategies used for their competitiveness. For this, the study was characterized from the quantitative approach, as an investigation of descriptive scope, with a non-experimental, cross-sectional, field design, using a questionnaire with a frequency scale for data collection, applied to a population of 81 companies, where managers were the reporting units. Among the findings, strategies are formulated and evaluated in companies in the sector, that there are strengths in the mission, vision, opportunities and attention to threats, with an opportunity to improve the focus on weaknesses and contingency plans. It is concluded that the companies studied are orienting themselves in the phases of formulation and evaluation of strategies as a generating source of their competitiveness © 2023, Revista de Ciencias Sociales.All Rights Reserved.</p> | <p>competitiveness; SMEs; Strategic planning; strategy evaluation; strategy formulation</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------------------------|--|---|
| Ibarra-Morales L.E.; Campechano-Escalona E.J.; Díaz de Campechano I.C.; Paredes-Zempual D. | Management skills as a determining factor in the competitiveness of Mexican companies; [Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas] | 2023 | Revista Venezolana de Gerencia | Currently, small, and medium-sized companies have a strong presence and relevance in the economic activities of Mexico, due to their contribution to the Mexican gross domestic product and being an important source of job creation. However, these companies present a complex situation derived from the poor preparation of their managers, which causes multiple problems in the first two years of operation. The objective is to determine which management skills are associated with and have a positive impact on the competitiveness of Mexican SMEs. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational approach was used. One hundred and eight surveys were applied to managers of SMEs. The results indicate that decision-making, time management and problem solving as managerial skills are positively associated with the competitiveness of companies. It is concluded that the level of development and impact of managerial skills depends on the size of the company and the seniority of the manager in the position, and that these have a positive relationship with business management, which impacts competitiveness. © 2023, Universidad del Zulia. All rights reserved. | business competitiveness; management skills; small and medium enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------|---|--|
| Jauregui-Arroyo R.R.; Avila N.M.G.; Rondon-Jara E. | Leadership Styles By Millennials And Their Influence On The Performance Of Small Companies In The Textile Manufacturing Sector; [Estilos de liderança dos millennials e sua influência no desempenho das pequenas empresas do setor têxtil manufatura]; [Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufatura] | 2023 | Innovar | Leadership styles impact the performance and competitiveness of organizations. However, little has been studied about the leadership style of millennials. Therefore, the objective of this research was to analyze the influence of leadership styles exerted by millennials on the performance of small companies in the textile manufacturing sector of Metropolitan Lima. The research is quantitative, non-experimental, cross-sectional, and causal, with a sample consisting of 400 millennial administrators, businesspeople, and managers. The data obtained were analyzed by partial least squares (pls) estimation. To measure the reliability of the implemented instrument, Cronbach's alpha was used: leadership styles (0.718) and performance (0.806). Our results suggest that leadership styles have an influence on the performance of small companies and that the styles with the best results are those of the transformational and passive type, while transactional leadership has a negative performance. Companies looking for better organizational results could make use of this research to identify the most suitable leadership style that decision makers should embrace. © 2023, Universidad Nacional de Colombia. All rights reserved. | leadership styles; millennials; Performance; small business; textile manufacturing |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|--------------------------------|--|--|
| Núñez-Lira L.A.; Alfaro Bernedo J.O.; Aguado Lingan A.M.; González Ponce de León E.R. | Strategic Decision Making in Business: Innovation and Competitiveness; [Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad] | 2023 | Revista Venezolana de Gerencia | <p>Currently, the business world is characterized by increasing competition, the speed of technological change and the need for constant innovation. Companies face a highly dynamic and changing environment, in which markets are globalizing and consumer expectations are changing rapidly, thus making it difficult to sustain competitiveness. The present work intends to describe the relationship between strategic decision making and the success of innovation and business competitiveness from a theoretical-documentary study of various bibliographical sources on the subject. Four fundamental strategies are identified for the proper application of strategic decision making: Thorough assessment of the business environment and market competition, fostering a culture of innovation and creativity, establishing clear and measurable objectives, and taking risks and experimenting with new ideas and approaches. Companies will increasingly need to incorporate advanced technologies, such as machine learning and artificial intelligence, to make more accurate and faster decisions while handling higher volumes of information. In addition, companies can increasingly integrate sustainability approaches into their business strategies, addressing the environmental and social impacts of their operations. © 2023, Universidad del Zulia. All rights reserved.</p> | business competitiveness; companies; decision making; Innovation; strategic management |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------------------------|--|---|
| Salas-Arbeláez L.; García-Solarte M.; Ramiro Azuero A. | Influence of human resource management on the competitiveness in colombian small and medium enterprises; [Influencia de la gestión humana en la competitividad de pequeñas y medianas empresas colombianas] | 2023 | Revista Venezolana de Gerencia | The objective of this research is to identify the influence of human management on the competitiveness of Colombian SMEs. For this, a quantitative research is applied where 174 managers are surveyed. The human management practices given by the AMO model (Ability, Motivation, Opportunity) are recognized as independent variables and the competitiveness indices as the dependent variable. As a result, it is obtained that human management influences competitiveness mainly with those practices that promote abilities such as selection and training. These results contribute to the management of SMEs from the perspective of human management and contribute to the improvement of national and government public policies for the improvement of competitiveness. © 2023, Universidad del Zulia. All rights reserved. | Ability; Competitiveness; Human Resource Management; SMEs |
| Solano-Castro V.V.; Cavero Aybar H.N.; Chalco Vargas F.T.; Nuñez Lira L.A. | Human talent management strategies in small and medium-sized Peruvian enterprises; [Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas] | 2023 | Revista Venezolana de Gerencia | It is known that smes often face limited financial, technological and personnel resources, which can make it difficult to implement more sophisticated talent management practices. in this sense, due to their size and flatter organizational structure, SMEs may lack formal human resources departments or professionals dedicated to talent management. This can lead to a lack of structured processes and clear strategies for attracting, developing and retaining talent. In this way, the objective of this research is to describe the talent management strategies used in Peruvian SMEs and their impact on the organizational performance and growth of these companies. The research approach used was quantitative in nature, the data collection technique was used through | human talent; management; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|----------------------------------|--|------|------------------------------------|--|---|
| Uscamayta M.C.M.; Coelho T.R. | COMPETITIVE INTELLIGENCE, ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS: A LITERATURE REVIEW; [INTELIGENCIA COMPETITIVA, EMPRENDIMIENTO Y PEQUEÑA EMPRESA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA] | 2023 | New Trends in Qualitative Research | <p>surveys, for which a structured instrument was designed with five response alternatives on a Likert-type attitude scale. It was possible to confirm that the strategies focused on the development of career and succession plans, as well as on performance management and continuous feedback, are present in these organizations. However, it was observed that strategies related to the creation of learning and development programs, competencybased talent management and the promotion of a talent-oriented organizational culture are scarce in business policies. Many SMEs in the retail sector are also recognizing the importance of talent management and are implementing measures to improve in this area. These companies are taking more proactive approaches, such as identifying and developing key competencies, implementing training and development programs, and creating an organizational culture that values and promotes talent. © 2023, Universidad del Zulia. All rights reserved.</p> <p>Competitive Intelligence (CI) studies in recent years develop concepts and applicability in large companies and/or governments; while studies of entrepreneurships and/or small companies are little to deep and of less quantity; Even more scarce are studies that relate the concepts of competitive intelligence, entrepreneurship, and small business. This research aims to demonstrate the existence of a knowledge gap that involves the aforementioned issues. The methodology used is a bibliographic review; For the data collection, 3 key terms were defined, in English, to apply them in 3 databases; the analysis and visualization of the relationship</p> | Competitive Intelligence; Enterprise; Small business; Systematic review of Literature |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|--|------|--|---|--|
| | | | | between the keywords through two-dimensional bibliometric maps was carried out using the VOSviewer software. The results obtained show a total of 170 articles resulting from the various conjunctions of the keywords, 84 in Scopus, 80 in Web Of Science and 6 in Scielo, without excluding replicated articles; As for the relationship of the keywords in the bibliometric map, it shows that the IC term is related to many other topics, whether in Spanish or in English. Finally, it was concluded that there is no research between the years 2011-2021 in the 3 selected databases that relates to competitive intelligence, entrepreneurship and small companies; 33 articles differ in research with the topics of CI and entrepreneurship, with those of topics on CI and micro-enterprises; therefore, the existence of a knowledge gap of our key issues can clearly be seen. © 2023, Ludomedia EN. All rights reserved. | |
| Wu W. | Human Resource Management of Small and Medium Enterprises Based on Cloud Computing | 2023 | IEEE 1st International Conference on Ambient Intelligence, Knowledge Informatics and Industrial Electronics, AIKIIE 2023 | The main contribution of this article is to design a human resource management system for small and medium-sized enterprises, which introduces salary design and performance evaluation to accurately evaluate the employees of the enterprise. Therefore, on the basis of cloud computing, this article provides convenience for human resource management of small and medium-sized enterprises, realizes innovation in human resource management models, and improves the utilization rate, efficiency, and cost savings of commodity resources. Using statistical analysis methods to study the effectiveness of cloud computing in human resource management of small and medium-sized enterprises. Based on the same evaluation criteria, | cloud computing; Human resource management for small and medium-sized enterprises; human resources; small and medium-sized enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-------------------------------------|---|------|--|--|--|
| | | | | cloud computing has improved efficiency and satisfaction in talent cultivation, performance management, salary management, human resource consulting services, shared services, and other aspects. Through experimental simulation, it can also be seen that when cloud computing is used, the efficiency of human resources has reached 94%, which is 4 percentage points higher than traditional human resource management. © 2023 IEEE. | |
| Amadasun D.O.E.; Mutezo A.T. | Effect of market-driven strategies on the competitive growth of SMEs in Lesotho | 2022 | Journal of Innovation and Entrepreneurship | This paper established some market-driven strategies that influence the competitive growth of small and medium-sized enterprises in Lesotho. The paper identified the following factors; market orientation, competitive intensity, and technological dynamics as variables that influence SMEs' competitive growth. The investigation shows that these critical factors of market-driven strategies are significant market facets in the enterprise that could capacitate SME entrepreneurs and managers to attain competitive growth. The results indicated that the factors used to measure market-driven strategies influence SMEs competitive growth. More specifically, the independent variables of market orientation, competitive intensity and technological dynamics are seen as key tenets of market-driven strategies that influence small and medium-sized enterprises' competitive growth. From the analyses, this paper recommended that market-driven strategic constructs of market orientation, competitive intensity and technological dynamics are inimitable and tangible significant resources if harnessed in the enterprises, could serve as critical operational factors that influence SMEs competitive | Competitive growth; Competitive intensity; Market orientation; Market-driven strategies; Small and medium-sized enterprises; Technological dynamics |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|--------------------------------|--|---|
| Bravo García S.; Masso Álzate J.A.; López Duque S.Y.; Romero Palacios W.E. | Comparative study of micro, small and medium Companies in Colombia; [Estudio comparativo de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia] | 2022 | Revista Venezolana de Gerencia | growth in Lesotho. © 2022, The Author(s). This work seeks to carry out a comparative analysis of micro, small and medium-sized companies in Colombia, based on characteristics of Information and Communication Technologies. Due to the importance for the countries, the investigation of MSMEs has gained more and more interest both for academic research and for institutions that seek to promote their development. For this study, a descriptive, quantitative study was applied, with ANOVA data analysis of the application of 1600 Colombian MSMEs and 20 sectoral strata were used in 4 of the main cities of Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali and Medellín. The results obtained indicate that the MiPymes have the same infrastructure, in terms of water, sanitation, electricity and telephony services; while, from the point of view of ICT implementation, the use of electronic mail, the use of electronic banking and the provision of a web page, are still in a period of assimilation. It is concluded that the behavior and characteristics of micro, small and medium enterprises influence their sustained success or failure. © 2022, Universidad del Zulia. All rights reserved. | business; competitiveness; infrastructure; productivity; technology |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|---|--|--|
| Deza Castillo J.M.; Florián Castillo O.R.; D'Anglés Cedrón S.N.; Costa G.A.C. | Logistics Management for Competitiveness of a MSE of the balanced food industry against Covid-19; [Gestión logística para la Competitividad de una Pyme de la industria de alimentos balanceados Frente al Covid-19] | 2022 | Proceedings of the LACCE I international Multi-conference for Engineering, Education and Technology | The objective of the research was to design a logistics management model for the competitiveness of an SME in the balanced food industry to the year 2021. The methodology used has a mixed, applied and prospective approach. Validated instruments were applied according to experts, identifying nine root causes demonstrating inadequate logistical management and low competitiveness. A logistics management model was developed by means of eight strategies to improve the processes: supply, storage, inventory and distribution. Diagrams were restructured increasing 6% the total activities and 16% the automated activities by means of information technologies, annual savings of S/16 920 have been estimated in salaries and 80% in merchandise acquisition costs, likewise, the number of operators was reduced by 50% and a recovery of 5% of merchandise is achieved. Implementation costs were estimated at S/61 103 and finally; the environmental impact was determined using the 3 R's, being a precedent for companies in the same industry that want to increase their competitiveness. © 2022 Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. All rights reserved. | balanced food industry; competitiveness; Covid-19; Logistics management; SME |
| Figueroa-Adrianzén H.; Garcia-Rivero F.N.; Ovalle C. | Value chain model oriented to social responsibility generating business competitiveness in SMEs; [Modelo de cadena de valor orientada a la responsabilidad social generando competitividad empresarial en PYMES] | 2022 | Proceedings of the LACCE I international Multi-conference for Engineering, Education and Technology | The present research seeks to offer an extension of Michael Porter's traditional value chain, to adapt it to the new era of social responsibility awareness in SMEs. Applied research with experimental design was conducted. The applied statistical analysis showed in the results of the variables that there is a strong relationship between value chains and social responsibility-competitiveness in 74.5%. Also, in the statistical results of | Competitiveness; Corporate Social Responsibility; Model; SMEs; Value Chain |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|------------------------------|--|------|---|--|---|
| Henry C.-V.; Neicer C.-V. | Internal control model to improve the competitiveness of SMEs - Peru 2022; [Modelo de control interno para mejora de la competitividad de Pymes - Perú 2022] | 2022 | Technol ogy | indicators it was obtained that the indicator of digital social marketing reached 63% of the collections by number of observations made in the measurement in SMEs compared to the indicator of sales competitiveness that had a maximum range of 90% and sales growth reached only 1% of the collections by number. Therefore, this research affirms that there was a positive impact on sales due to the preference of customers and increased performance of workers, also producing a differentiation in the image of the company, being a determining factor of advantage. © 2022 Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. All rights reserved. | |
| | | | Proceed ings of the LACCE I internati onal Multi- confere nce for Enginee ring, Educati on and Technol ogy | The objective of this work is to determine a model for the implementation of an internal control system in SMEs in Peru, as well as the proposal based on research of tools for the conception of a flexible control system, an organizational order, management by processes and an information system as a basis for the implementation of internal control. Concluding that an internal control system born of its own management greatly benefits the organization and not only accounting management, but the entire production process of the company, by reducing risks and the reliability of information, taking decisions based on data, such as responsiveness, operational efficiency of collaborators, increasing reliability in relationships with stakeholders such as customers and suppliers, becoming an organization with greater competitiveness in the market. © 2023 SPIE. | Competitiven ess; COSO; internal control; management by processes; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|----------------------|---|---|
| Johann G.B.; Silva G.; Mazzioni S.; Casagrande R.M. | Sustainability Practices, Performance and Competitiveness in the Export Furniture Industry Management; [Práticas de Sustentabilidade, Desempenho e Competitividade na Gestão da Indústria Moveleira Exportadora]; [Prácticas de sostenibilidad, desempeño y competitividad en la gestión de la industria del mueble de exportación] | 2022 | Ambiente e Sociedade | Stakeholders' increasing concern with sustainability has been encouraging firms to adopt practices aimed at minimizing their negative externalities. The aim of the current article is to investigate the impact of adopting sustainability practices on the performance and competitiveness of the Brazilian furniture industry. Environmental management variables, operational practices, social practices focused on both the employees and the community were herein considered sustainability practices. Results have indicated the positive association of operational and social practices with sustainability performance and competitiveness. However, such behavior was not observed in environmental practices. The current study has shown the way each sustainability dimension influences performance by encouraging managers to invest in social and environmental practices, and by contributing to systemic changes on behalf of sustainability. Evidence has confirmed that investing in sustainability practices helps improving companies' performance and competitiveness. © All the contents of this journal, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution License. | Competitiveness; Furniture industry; Organizational sustainability; Performance; Sustainability practices |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|----------------------------------|---|------|---|---|--|
| Li H.; Chai J.; Qian Z.; Chen H. | Cooperation strategies when leading firms compete with small and medium-sized enterprises in a potentially competitive market | 2022 | Journal of Management Science and Engineering | <p>Efficient cooperation, which has become common under rising economic globalization, is leading to new opportunities and challenges for enterprises choosing long-term competition strategies. Sharing resources with competitors is believed to weaken a firm's competitive edge. However, a potentially competitive market may change a firm's incentive to share resources strategically with rivals. Consequently, this study investigates two possible cooperation models between leading enterprises and small and medium-sized enterprises (SMEs) to examine the impact of sharing resources on a firm's strategy. This analysis shows that cooperation strategies benefit both the leading firm and the SME under certain conditions. Furthermore, this study demonstrates that the wholesale cooperation strategy is always more detrimental to the environment than the license cooperation strategy. Interestingly, although cooperation can help SMEs develop sustainably in most cases, industries with high resource costs may experience a situation in which SMEs benefit from competition, thus resisting cooperation and harming the leading enterprise. This study highlights the role of a potentially competitive market and provides managerial insights for stakeholders. © 2022 China Science Publishing & Media Ltd.</p> | Cooperation strategy; Market competition; Potentially competitive market; Resource sharing |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|-------------------------------------|---|---|
| Orjuela L.C.A.; Gómez Y.A.C.; Sandoval J.A.P. | Classification of SMEs According to Their ICT Implementation | 2022 | International Journal of Technology | Small and medium enterprises (SMEs) are firms that have a wide impact on the country's economy in Colombia and contribute 28% of GDP, so it is essential to achieve the competitiveness of these organizations. The government has promoted plans to adopt information and communications technologies (ICT) at SMEs to increase their productivity and competitiveness. SMEs are organizations that lag behind in technology adoption. Several investigations have been carried out to characterize them, but no questions have been raised regarding the different types of SMEs that can be found according to their ICT implementation. This research aimed to determine the current usability and perception in the implementation of ICT and subsequently classify organizations based on these two factors. The results describe five types of SMEs: those that experience, those that have been negligent, those that lag behind, those that hesitate, and those that improvise. The data were collected in 2019, reflecting the state of SMEs before the lockdown due to the SARS-CoV-2 virus outbreak © 2022. International Journal of Technology. All Rights Reserved. | Ict implementation; Small and medium-sized enterprises; Sme competitiveness; Sme innovation |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|-------------|------------------------------|--|---|
| <p>Pardo Martínez C.I.; Cotte Poveda A.</p> | <p>Strategies to improve sustainability: An analysis of 120 microenterprises in an emerging economy</p> | <p>2022</p> | <p>Global Sustainability</p> | <p>Non-technical summary Small and medium enterprises generate an elevated environmental footprint, which requires green transformation to achieve sustainable development. The purpose of this study is to describe the intervention process in 120 microenterprises with the aim of improving environmental and sustainability performance in four categories: sustainability, water, energy and solid waste management to determine the importance to promote the sustainability process in this sector as a key factor to contribute to the inclusion and sustainable development.</p> <p>Technical summary Global small and medium enterprises (SMEs) represent 90% of global business, creating and maintaining 50% of employment, and in emerging economies, formal SMEs provide 40% of the national gross domestic product and the gap of productivity is approximately 7% of global gross domestic product with respect to large firms. This study analyses the strategies and possibilities to improve sustainability in 120 microenterprises. The project included five stages: the postulation, selection and enrolment; sustainability diagnosis; action plan formulation; the results of implementation and evaluation and the feedback on results. This study demonstrated the importance of integrating sustainability into the business to improve productivity, competitiveness and access to new markets; in many cases, the microentrepreneur is unaware of all possibilities offered by having environmentally friendly processes, which was shown with evidence throughout the study. Approximately 242 action plans were implemented, achieving</p> | <p>environmental performance; Key words Colombia; microenterprises; programme; strategies; sustainability</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|------------------------------|---|--|
| | | | | multiple results that involved knowledge of processes and equipment of microenterprises to measure and improve their environmental performance. The findings of this study demonstrated that microenterprises require adequate support and financial programmes that should be designed and implemented by policymakers with the aim of strengthening this sector, decreasing poverty and promoting sustainable economic growth, environmentally friendly processes and development in developing countries. Social media summary Microenterprises have an important role in the economy and have the potential to achieve sustainability processes. Copyright © The Author(s), 2022. Published by Cambridge University Press. | |
| Queiroz G.A.; Alves Junior P.N.; Costa Melo I. | Digitalization as an Enabler to SMEs Implementing Lean-Green? A Systematic Review through the Topic Modelling Approach | 2022 | Sustainability (Switzerland) | Small- and medium-sized enterprises (SMEs) play a fundamental role in the global economy. However, SMEs usually have different characteristics from larger enterprises, e.g., essential resource restrictions, lower performance, and higher environmental impacts. This requires them to search for strategies to be more competitive and sustainable. A possible solution relies on introducing Lean-Green practices. Previous research indicated that digitalization could be an enabler of Lean. Lean can also help to achieve increased environmental performance using the Lean-Green approach. In this study, this important yet under-studied area is investigated as we consider digitalization as an enabler for implementing lean in | artificial intelligence; digital transformation; digitalization; digitization; industry 4.0; latent dirichlet allocation (LDA); lean; lean-green; machine learning; small and medium enterprise (SME); systematic literature review; topic modelling |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------------------------|---|---|
| Rivas C.; Carrillo B.; Robinson G. | Measuring the competitiveness of tourism companies in Peru; [Competitividad de empresas turísticas en el Perú] | 2022 | Revista Venezolana de Gerencia | <p>SMEs, with a focus on Lean-Green practices. A systematic literature review is executed, following a new framework based on topic modelling for extracting the papers. The topic modelling is executed through latent dirichlet allocation (LDA) which is a machine learning technique. In methodological means, this paper represents an example of the frontier of digitalization for research activities. Regarding the investigated focus, the main findings revealed that digitalization is an enabler to Lean and to Lean-Green. As digitalization supports information sharing, it consequently fosters performance measurement systems, improvements, and value chain integration. © 2022 by the authors.</p> <p>The objective of the study was to analyze the levels of competitiveness in tourism companies in Peru, the model and methodology applied by the Secretary of Tourism of Mexico in 2014 was updated, called measurement of the competitiveness of tourism service providers registered in the certifications and quality seals, derived from an exploratory and confirmatory factor analysis. A questionnaire validated and applied in the context of Peru was developed, based on which the calculation of the competitiveness index of the Peruvian tourism company was made. The results show that, overall, the performance of Peruvian tourism companies is mid-range, taking into account the average of the scores obtained in the evaluation of the seven dimensions of the model. It is concluded that there is a relationship between the high competitiveness index with categorical variables such as the size of the company, number of</p> | Competitiveness; measurement; Perú; tourism companies |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------|--|-----------------|
| <p>Santa R.; Ferrer M.; Tegethoff T.; Scavarda A.</p> | <p>An investigation of the impact of human capital and supply chain competitive drivers on firm performance in a developing country</p> | 2022 | PLoS ONE | <p>workers and number of years of experience of the executive in charge of its management. © 2022, Universidad del Zulia. All rights reserved.</p> | |
| | | | | <p>Purpose This paper aims to determine the effect that human capital and key competitive drivers such as quality, agility, and cost have on firm performance, whether this effect is related to the firm's outsourcing strategy, and whether the firm size is relevant in explaining such relationships. Design This study uses structural equation modeling to test the hypothesized relationships for small to medium enterprises (SMEs) and large organizations using a custom survey based on a review of the literature and completed by 404 firms in the Valle del Cauca agro-industrial region in Colombia. Findings Human capital strategies are essential for the effective deployment of operational agility, quality, and cost management strategies, which impact firm performance through effective outsourcing strategies. These relationships, however, do not hold the same across firms of different sizes. Specifically, outsourcing practices are lacking amongst SMEs in the studied region. The study is limited to a specific region, with infrastructure and connectivity limitations that hinder or undermine otherwise potentially valuable third-party logistics strategies. Practical implications This paper contributes to the</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|---------------------------------------|---|---|
| <p>Duana Avila D.; Hernández Gracia T.J.; Torres-Flórez D.</p> | <p>Competitiveness of the textile industry in the face of the COVID-19 pandemic; [Competitividad de la industria textil ante la pandemia de COVID-19]</p> | 2021 | <p>Revista Venezolana de Gerencia</p> | <p>theory and practice in supply chain competitiveness by extending current knowledge of the impact of human capital and key competitive drivers on firm performance, highlighting regional specificities that could hinder firms' competitiveness, and by presenting a novel, quantitative methodology seldom used for these topics. Copyright: © 2022 Santa et al. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.</p> | <p>Competitiveness; Efficiency; Industry textile; Small enterprises</p> |
| | | | | <p>The objective of the work is to analyze the textile sector in the face of the COVID-19 pandemic, its position in the international context, the changes in the last two years the textile industry in Mexico in the period 2019-2020, was carried out under an analysis study documentary and descriptive due to the importance it has for the country, where the sector has lost an average of 70,000 jobs, highlighting the importance of its contribution to the Gross Domestic Product [GDP], the impact that a tightening of conditions had on Foreign Investment access to international markets, which has resulted in a loss of competitiveness in the manufacturing sector. Problems will also be evidenced, their impact on the industry variables, as well as the role of the Mexican Government in supporting and confronting the pandemic that affects the sector, in this sense the research work concludes with some suggestions, useful recommendations that will strengthen the textile industry,</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|------------------------------|---|--|
| Hernita H.; Surya B.; Perwira I.; Abubakar H.; Idris M. | Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia | 2021 | Sustainability (Switzerland) | with new strategies for the sector, companies, society and the country, which will allow its growth. © 2021, Universidad del Zulia. All rights reserved. The dynamics of urban development coupled with economic growth have contributed positively to the development of small and medium enterprises (SMEs). Optimizing the utilization and strengthening of the capacity of SMEs' human resources will encourage increased productivity of economic enterprises and the sustainability of small and medium enterprises (SMEs). This study aims to analyze (1) strengthening the capacity of human resources (HR) of small and medium enterprises to work as a determinant of increasing the productivity of small and medium enterprises (SMEs) and labor absorption; (2) the effect of strengthening the capacity of human resources (HR), business productivity, technology utilization, and business diversification on the sustainability of small and medium enterprises (SMEs); and (3) optimizing the role of government in supporting business development, increasing productivity, business stability and sustainability of small and medium enterprises (SMEs). This study uses a sequential explanatory design approach. Data were obtained through observation, in-depth interviews, surveys, and documentation. | Business productivity; Business sustainability of SMEs; Human resource capacity; Technology utilization |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|---|-----------------|
| | | | | <p>Qualitative analysis in this study was carried out through a process of data reduction, data presentation, and conclusion drawing, while the quantitative analysis in this study uses quantitative descriptive analysis, correlation, and multiple regression. The results showed that strengthening the capacity of human resources, coupled with the use of technology, and followed by diversification of business, had a positive contribution to increasing the productivity of small and medium enterprises (SMEs). Furthermore, strengthening human resource capacity, business productivity, technology utilization, and business diversification simultaneously have a positive and significant correlation to the sustainability of small and medium enterprises (SMEs) with a determination coefficient of 72.3%. This study recommends that government policy support through strengthening human resource capacity, increasing business productivity, technology utilization, and business diversification have an impact on the sustainability of small and medium enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia. © 2021 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|---------------------------------------|--|---|
| <p>Pérez Peralta C.M.; Chirinos Araque Y.V.; Ramírez García A.G.; Barbera Alvarado N.</p> | <p>Competitiveness factors in manufacturing smes in colombia; [Factores de competitividad en pymes manufactureras en colombia]</p> | 2021 | <p>Revista Venezolana de Gerencia</p> | <p>The objective of the study was to analyze the competitiveness factors in manufacturing SMEs in Colombia. It is important to highlight that SMEs to successfully face the conditions in a globalized and open world context, must be efficient, flexible and adaptable, for which, they must promote competitive advantages, which are achieved from the achievement of economies of scale in the production, distribution and marketing; Competitiveness, in addition to being considered as a concept that implies capacity, can be conceived as an indicator that measures said capacity. Methodologically, the study was developed under a quantitative approach, the type of research is descriptive, whose source of fundamental information was primary, being the instrument to obtain the data a questionnaire based on the application of a survey to a sample of 142 manufacturing companies in the city of Sincelejo-Colombia. The main result was that 63.4% of the companies analyzed are located at a low level of competitiveness, while only 31.7% are located at medium levels and only 4.1% present a superior result with a high level of competitiveness. It concludes on the need to strengthen the most important weak areas of these companies at a productive and commercial level, in the financial area, in the training of human and technological talent. © 2021, Universidad del Zulia. All rights reserved.</p> | <p>Competitiveness; Factors; Globalization; Sme manufacturing</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|------------------------------|--|--|
| Rodrigues M.; Franco M.; Silva R.; Oliveira C. | Success factors of smes: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view | 2021 | Sustainability (Switzerland) | <p>This study aims to identify and analyse the success factors of small and medium-sized enterprises (SMEs) following the lines of dynamic capabilities and resources-based views. To achieve this objective, the multiple case study method was followed, where 10 SMEs/cases in Portugal were selected. From a content analysis of the interviews conducted to the owner-managers of these SMEs, the most important success factors identified were: (1) strategic planning, (2) manager/management capacity, (3) entrepreneurship and innovation, (4) human resources, (5) networks/partnerships, and (6) financing. These factors are considered as drivers of sustained growth and creation of competitive advantage for SMEs in their regions. The results also show that SMEs are oriented towards success, although some evolution is still needed in the way they are managed, where the transition from a “domestic/entrepreneurial” management to a “professional” management and a greater focus on the rarity of their resources and on the dynamic capabilities of their human capital stand out. Conclusions, implications and a future research agenda are also outlined. © 2021 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).</p> | Dynamic capabilities; Owner-managers; Resource-based view; SMEs; Success factors |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|---|--|---|
| Sultan A.; Saurabh; Bhat A.; Gautam K. | Collaboration Competency as a Driver for Improving Performance of Small-Medium Enterprises in Resource Constraint Economies: An Exploratory Study | 2021 | SCMS Journal of Indian Manage ment | Small and Medium Enterprises (SME) in developing economies are largely constrained by their resource base, particularly capital intensive resources like research and development, product innovation, technology development, etc. Resource base limitations not only restrict the competitive performance of a firm but also hamper strategic growth and development as well as jeopardise the survival of a firm in an increasingly competitive business environment. The performance of a firm is largely an outcome of multiple tangible and intangible resources; however, accessibility of such resources for SMEs always remain an interminable quest. With increasing government interventions and technological developments, this quest of SMEs can be largely filled by building network-based relationships among the various entities of an industry. Collaboration building can be beneficial in eliminating the resource base constraints faced by a firm. The relationship and influence of the collaboration building on the competitive performance have been largely unexplored among the SME segment, especially in emerging economies like India. The present study aims at exploring this unmapped research area in the Indian context at the regional levels, mainly due to the large resource constraints at such points. Analysis of the collected data from the studied SMEs revealed a significant positive association between the endogenous (collaboration) and exogenous variables (performance). The study also estimated the effect of the independent variable on the dependent variable among the studied SME using regression | Agro-food Processing Industry; Collaboration; Competitive Performance; Resource- Constrained Economies; Small and Medium Enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|------------------------------|--|------|------------------------|---|---|
| Troya F.C.; Valencia J.T. | Assessment of investment in ict as a competitiveness factor of sme companies in the guayaquil canton; [Evaluación de la inversión en tic como factor de competitividad de las empresas pymes del cantón guayaquil] | 2021 | Universidad y Sociedad | analysis. The study, thus, provides a significant insight towards understanding collaboration as a driver for accelerating performance among the resource-constrained firms and significantly favours building collaboration competency among the SMEs, especially in those regions where industrial and infrastructure developments are still below the international and national standards. The study can be highly beneficial to the entrepreneurs and policymakers in terms of accepting the significance of collaboration building for the strategic growth and development of a firm and industry in a resource-constrained economy. © 2021 SCMS Group of Educational Institutions. All rights reserved. | Competitiveness; Investment; Management model; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|-------------|--|---|--|
| | | | | <p>the main results are that SMEs are committed to trained and experienced personnel for the development and management of the company's technologies, also seen as SMEs in technology as an ally of the end user. © 2021, University of Cienfuegos, Carlos Rafael Rodriguez. All rights reserved.</p> | |
| <p>Absah Y.; Rini E.S.</p> | <p>Marketing capabilities, branding and marketing performance in smes: An empirical evidence in medan, indonesia</p> | <p>2020</p> | <p>Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems</p> | <p>The role of Small Medium Enterprises (SMEs) is currently the backbone of the Indonesian economy. SMEs must be ready to face the challenges of tight competition. Based on Resources-Based View approach, to improve competitiveness, SMEs should advance some core competencies. Each SME has its distinctiveness and different strategic resources. Utilizing strategic resources as optimal core competencies by SMEs will improve marketing performance. Cooperation from various stakeholders such as business people, government agencies, community leaders and educational institutions, and their support will stimulate highly competitive for SMEs. The present study used the quantitative method. The population is SMEs for leather, shoes culinary, and fashion. The sample size is 225 businesses where each sector amounts to 75 businesses. The writer tested a theoretical model that specifies branding as the mediation variable that links marketing capabilities to the SMEs marketing performance. Research used Partial Least Square (PLS) as analytical tools by software Smart PLS 3.0. PLS is one of the methods to implement the Structural Equation Modeling (SEM) model. The results indicate that the model fits well</p> | <p>Branding; Marketing Capabilities; Marketing Performance; Resources-Based View; SMEs</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|--|---|---|
| | | | | with the data, all hypothesized path coefficients are positive and significant. © 2020, Institute of Advanced Scientific Research, Inc.. All rights reserved. | |
| Castillo A.E.; Pacheco G.V.; Manotas E.N. | Management accounting: Effect on key factors of competitive success in the cooperative sector; [Contabilidad de gestión: Efecto en los factores clave del éxito competitivo en el sector cooperativo] | 2020 | CIRIEC -Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa | Contextualization and objective The importance of the cooperative sector for the economy has been demonstrated in the available literature (Comite Economico y Social Europeo, 2012; Mogrovejo et al., 2012; Confederacion de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP), 2017). However, these organizations also face turbulence in the market, where their managers are exposed to large volumes of information, which increases uncertainty in the decision-making process. This situation gives rise to the need to implement tools to efficiently manage the key factors of competitive success, with the aim of developing capabilities that can overcome the demands of the environment. Management accounting is considered one of the tools used for this purpose, since its positive relationship with business competitiveness has been demonstrated (Simons, 1990; Ismail & Isa, 2011). However, authors like Isa and Foong (2005) and Poporato (2015) point to a theoretical gap by indicating that, despite their contribution to reducing uncertainty in the decision-making process, their contribution to the development | Competitiveness; Key factors of competitive success; Management accounting; Multi-active cooperatives; Resources and capabilities |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|---|-----------------|
| | | | | <p>of competitive advantages through the management of key factors of competitive success is not clear, due to The market requires rapid responses and management accounting takes some time to process the information, thus affecting the ability to respond efficiently to critical situations of exogenous origin. This situation leaves open the discussion on whether all aspects of management accounting contribute to business competitiveness. To resolve this theoretical discrepancy, it is considered necessary to dimension the management accounting in threads, to analyze its effect on the key factors of competitive success in the cooperative sector. Based on the above and given the importance of the cooperative sector in the economy, the objective of the study is to explain the incidence of the dimensions of management accounting on the key factors of competitive success in multi-activity cooperatives in Barranquilla (Colombia). Design and methodology An investigation of quantitative approach, explanatory scope and non-experimental design was carried out. Statistical tools such as measures of central tendency, dispersion, correlation coefficients (Pearson) and multiple linear regression are used to test the hypotheses. The population is made up of multi-activity cooperatives, which were chosen based on the definition of Colombian law and data provided by Camara de Comercio of Barranquilla for the year 2017, resulting in a population of 186 multi-activity cooperatives. Applying a margin of error of 5%, reliability coefficient of 95% and an estimated percentage of the sample of 50%, a sample of 126 units was obtained, selected</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|---|-----------------|
| | | | | <p>through simple random sampling. The technique used was the survey by means of a questionnaire applied to managers, which was validated by experts and whose Cronbach's alpha reliability index was 0.87. The variables studied were measured using a Likert-type ordinal scale with six response options. Results, limitations, and implications As a relevant result, the negative and significant incidence of the aggregation of information stands out, with respect to the key factors of competitive success in the context of multi-active cooperatives, which can be tentatively explained by the high participation of SMEs in the population, complexity of the process and the sensitivity of these organizations to the high costs of applying aggregate information systems. Likewise, a positive and significant influence of the amplitude, opportunity, and integration on the key factors of competitive success is evident, suggesting that these variables add value to the information generated by management accounting to support the decision-making process. However, these results refer to the Barranquilla's multi-active cooperatives and although they have allowed to delve into the particularities of this type of organizations, it has implications for a broader generalization of the results, since the solidarity sector is also made up of mutual and associative institutions, which have characteristics that differentiate them and that may be sensitive for the study. In this sense, this work presents limitations that constitute opportunities for future lines of research. For this reason, it is recommended to extend the study to these entities. On the other</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>hand, it is suggested to develop investigations whose design is longitudinal with panel data, in order to have greater robustness in the data obtained. Conclusions and contributions It is possible to demonstrate the significant and positive influence of the dimensions of management accounting, breadth, opportunity, and integration on the key factors of competitive success. Thus highlighting the importance of the content and characteristics of accounting information that, within the framework of the theory of resources and capabilities, favors the development of competitive advantages through the identification of the key factors of competitive success, contributing to the reduction of the uncertainty in the decision-making process by managers. These findings allow us to recommend to the managers of the multi-active cooperatives that they focus their efforts on the manipulation of these variables, since they marked a significant and positive incidence on the key factors of competitive success. Likewise, the results take on original value, because they provide empirical evidence that constitutes a significant contribution to the literature by proposing an explanation that presents the theoretical gap between the contributions of Isa and Foong (2005), Ismail and Isa (2011) and Poporato (2015); since it manages to demonstrate, on the one hand, the contribution of management accounting to the key factors of competitive success through breadth, opportunity and integration, and yet, on the other hand, manages to explain the reasons why it delays the ability to companies to provide timely responses to the demands of the environment, by revealing the significant and</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>negative influence of aggregation within the process. This allows us to tentatively deduce that in the context of Barranquillas multi-active cooperatives, the application of aggregated information systems is more expensive than giving up on them and this may be due to the aggregation is the dimension of management accounting it is more complicated when trying to detail the information by product lines, departments, periods and others, in multi-asset companies; making it more expensive and difficult to implement due to the requirement of greater resources to prepare it in a timely and reliable way to respond to the demands of the environment at the speeds it demarcates. © 2020, CIRIEC.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|------------------------|--|------|---|--|--|
| Csapi V.; Balogh V. | A financial performance-based assessment of SMEs' competitiveness – An analysis of Hungarian and US small businesses | 2020 | Problems and Perspectives in Management | The study aims to identify the financial performance measures used as a proxy of the firm-level competitiveness dimensions of small and medium-sized enterprises and their competitiveness. By investigating the factors that affect competitiveness in general, those areas will be introduced, related to an identified competitiveness dimension. Financial and non-financial performance indicators will assess these areas. The paper considers competitiveness as an outcome variable, suggests a relationship between financial performance and the identified areas, and searches for the financial performance measures drivers. A panel data model was tested on Hungarian small and medium-sized enterprises (SMEs) and US SMEs. The collected data cover the period between 2013 and 2017. As a result of the applied panel regression, those variables were successfully identified that drive and could predict financial performance measures related to competitiveness. The research found a significant difference between the two-sample dataset results, which differences can be connected to country, industry, and, in general, to economic development characteristics. The results provide decision-making support and hint about the managerial tools and techniques aiming to control the firm characteristics, performance, and, eventually, firm-level competitiveness. Based on the results, further research can be dedicated to the development characteristics of firm-level competitiveness and the analysis of the relationship between the competitiveness dimensions and competitiveness itself. © Vivien Csapi, Virginia Balogh, 2020. | Financial performance; Firm-level competitiveness; Innovation; Panel data; Productivity; Regression analysis; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|--|--|---|
| de la Hoz Hernandez J.; Caraballo H.M.; Ventura J.M.; Palma H.H.; Herazo J.C.M.; Orozco S.M.A.; Toscano A.R.; Silva J. | Management Model for the Logistics and Competitiveness of SMEs in the City of Barranquilla | 2020 | Smart Innovation, Systems and Technologies | In Colombia, small and medium-sized enterprises (SMEs) are the most powerful engines of economic development, since they generate a high volume of jobs in the national territory, while diversifying productive, commercial, and service activities. In order to propose a model for logistics management as a component for the competitiveness of SMEs, a qualitative study is proposed that will allow us to collect from a structured review of recent literature, identifying the elements to be taken into account for logistics management in order to provide timely support and open space for continuous improvement. The proposed model is structured in six main blocks: characterization of processes according to the activity of the SME, external factors of influence, internal factors of influence, feeding of information, monitoring and control of operations, and feedback between support areas. The above elements have been analyzed and suggested taking into account the specific aspects of SMEs in the country, and taking into account the peculiarities of these small productive cells. © 2020, Springer Nature Singapore Pte Ltd. | Competitiveness; Logistics management; SMEs; Supply chain |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|------------------------|--|---|
| Farhikhteh S.; Kazemi A.; Shahin A.; Mohammad Shafiee M. | How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? | 2020 | Competitiveness Review | <p>Purpose: This paper aims to assess the contribution of competitiveness factors in how small and medium-size enterprises (SMEs) would access competitive advantage (CA) by focussing on industry structure and devise a conceptual model thereof.</p> <p>Design/methodology/approach: The enterprises from three industries consisting of knowledge-based, single-use medical device producers and construction stone cutting each with different structures were assessed. The method is qualitative and quantitative where grounded theory and exploratory factor analysis (EFA) are applied. The initial survey involves 36 deep semi-structured interviews with some of the top managers of each of the three selected industries and a questionnaire distributed among 158 individuals with 46 structured questions. Findings: The findings indicate that the micro-competitiveness factors are more contributive in achieving CA than macro factors as follows: in knowledge-based enterprises, customer relationship management (CRM), goods/services features and knowledge management are the most important variables. As to single-use medical device production industry, the sales force, sales promotion, and CRM are the most effective factors. Regarding construction stone-cutting industry, quality of the stone, sales promotion, and advertisement play the same role. The results of the EFA indicate that the three impressive factors, including capabilities of the enterprises, strategies of the enterprises and macro factors, are the extracted factors. Practical implications: The findings here would assist SMEs' managers in</p> | Competitiveness; Macro factors of competitiveness; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|---|--|---|
| | | | | identifying the most essential factors in accessing CA. Originality/value: The innovation of this study is that although there exist many studies on SMEs and their CAs, this study seeks the models of CA among SMEs in industries with different structures. © 2020, Emerald Publishing Limited. | |
| Knezović E.; Bušatlić S.; Ridić O. | Strategic human resource management in small and medium enterprises | 2020 | International Journal of Human Resources Development and Management | Small and medium enterprises (SMEs) are seen as one of the main drivers of economic growth in the modern economy that is characterised with free markets, private ownership, entrepreneurship, and a major change in the basic approach to business and management. As a result, human capital is regarded as the most important asset, and therefore, in order to grow and prosper, SMEs need to embrace the strategic approach to the human resource management (HRM) which should, in return, increase their competitiveness and responsiveness to the market changes. The aim of this study was to analyse the influence of strategic human resource (HR) practices on organisational performance. The results of hierarchical regression used to test the hypothesis supported the relationship between strategic HR practices and business performance. The findings presented in this study were used for making recommendations to | Business performance; F.B&H; Federation of Bosnia and Herzegovina; SHRM; Small and medium enterprises; SMEs; Strategic human resource management; Universalistic approach |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|---|---|---|
| | | | | the SMEs' managers in the Federation of Bosnia and Herzegovina. Copyright © 2020 Inderscience Enterprises Ltd. | |
| Miranda P.P.; Salazar-Araujo E.; Mendoza Z.V.Á.; Cardona J.O. | Digital marketing, elements of the public sector competition value chain in Barranquilla, (Colombia); [Marketing digital, elementos de la cadena de valor generadores de competitividad del sector publicitario en Barranquilla, (Colombia)] | 2020 | RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao | The organization is currently forced to generate greater benefits to its consumers to achieve greater market positioning, that depends on the management of internal and external competitiveness factors that predominates in medium-sized organizations in the digital advertising sector in Barranquilla. The objective of this research was to describe the digital marketing of the advertising sector. The research is descriptive with non-experimental and transversal design. The sample was composed by 15 companies, fulfilling the criteria: Medium company, with department of Digital Marketing, placed in Barranquilla. The results were a description digital marketing of the advertising sector, according of the internal and external factors in these companies present where there is a moderate consistency in the dynamics of the company's response to external factors and vice versa. It was concluded that companies in this sector have difficulties in strategies that promote the development of internal competitiveness indicators that respond to changing external factors. © 2020, Associacao Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao. All rights reserved. | Advertising; Competitiveness; Digital marketing; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|------------------------------|---|--|
| Romero D.; Sánchez S.; Rincón Y.; Romero M. | Strategy and competitive advantage: Fundamental binomial for the success of small and medium-sized companies; [Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas] | 2020 | Revista de Ciencias Sociales | <p>Competitive advantage is not the product of chance, it is built with work and perseverance; which implies a permanent monitoring of the environment that allows a correct analysis and diagnosis of both the internal and external environment; in such a way as to identify the true strengths and weaknesses of the company, as well as the real opportunities and threats present in the market. With this in the portfolio, it will be possible to proceed to the design of strategy options in order to build a differentiating and lasting competitive advantage over time. The purpose of this article is to discuss, through theoretical contrasting, the importance of having a good strategy and achieving a competitive advantage for the success of Small and Medium Enterprises. Methodologically, it is defined as bibliographic-documentary type and uses hermeneutics as a technique. Among the results, it stands out that this type of companies in their strategic process requires the development of a plan considering the internal and external context necessary for the generation of value and competitive advantage. It is concluded that these companies require the alignment of resources and capacities for the achievement of competitive advantage, recognizing as competitive factors: Quality, productive factors, innovation, human talent, among others. © 2020. All Rights Reserved.</p> | Business success; competitive advantage; small and medium business; strategic management; strategy |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|---|--|---|
| Vargas Garcia L.M.; Jacanamejoy J.D.P.; Cordoba M.A.H.; Lopez J.M.G. | Factors that influence the competitiveness of SMEs in the commerce and services sector in the Municipality of Palmira, Colombia | 2020 | Problems and Perspectives in Management | <p>This study seeks to analyze and describe the business dynamics of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the commerce and services sector in the municipality of Palmira, Colombia. In addition, it aims at analyzing the organizational characteristics (internal and external) to determine the factors that influence the strengthening of the variables that make them more or less competitive. The study used the estimation of an econometric model and data from 219 SMEs registered with the Chamber of Commerce - Palmira 2017. In addition to several investigations with similar claims that seek to study the variables that relate to organizational competitiveness and how this aspect is classified as a fundamental factor in the state of success or business failure in the world, it was found that variables such as the contribution that technical support programs make to strengthen the SMEs. Good management and knowledge of the financial situation of the company and the correct management of relations with suppliers are the variables that most influence the dynamics and internal and market behavior of companies in Palmira. It is evident that more than 40% of the companies surveyed have not been trained in issues associated with competitiveness, which indicates that there are weaknesses related to the synergies that should exist between the SMEs and the institutions that provide technical support. Consequently, companies that have received training are expected to receive higher sales from the strategies learned in these trainings. © Lina Marcela Vargas Garcia, Jesus David Perdomo Jacanamejoy,</p> | Colombia; Differentiating factors; Organizational behavior; Palmira; Planning; Support programs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|-------------------------|---|--|
| Barríos-Hernández K.C.; Contreras Salinas J.A.; Olivero-Vega E. | The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating factor of the organizational competitiveness; [La gestión por procesos en las pymes de barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional] | 2019 | Información Tecnológica | <p data-bbox="870 260 1227 348">Maria Angelica Hernandez Cordoba, Julian Mauricio Gomez Lopez, 2019.</p> <p data-bbox="870 898 1227 1898">In order to assess how process management influences the competitiveness and organization of small and medium enterprises with more than five years in activity and belonging to the trade and service sector, a study was proposed considering the global trends that guide and suggest greater dynamics from the organizational components. A qualitative research based on the documentary review was proposed, which was valuable to contrast the bibliographic references with the activity of the real sector. The main findings highlight that competitiveness is an issue that with the passing of time maintains its validity in business organizations and is in continuous evolution. As a final result it was found that, the management by processes contributes in a significant way to the impulse of managerial competitiveness, oriented it to the coordination and efficient exploitation of the resources that are available in the organization. © 2019 Centro de Información Tecnológica. All Rights Reserved.</p> | Competitiveness; Management; Market; Process; SMEs |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--|--|---|
| Mira S.Š.; Živka M.; Ilijana P.; Angelina M. | Internationalization of Small and Medium-Sized Wood Industry Businesses | 2019 | 30th International Conference on Wood Science and Technology, ICWST 2019 and 70th Anniversary of Drvena industrija Journal: Implementation of Wood Science in Woodworking Sector, Proceedings | Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the key driver of economic development. They have a significant share in GDP, job creation, exports, and so on. In the EU, over 99 % of the total number of enterprises belongs to small and medium-sized enterprises. The number of small and medium-sized businesses has significantly increased in recent years and they make up over 99 % of the total number of enterprises in the Republic of North Macedonia. Internationalization is one of the essential elements of globalization. It is a way to expand the horizons of SMEs, to expand production on the international market, increase demand and customer numbers, make activities of the enterprise to be responsibility not only its managers, but also agents, distributors, managers who will work in the field of international business. Furthermore, by employing local workers, reduce costs, and to create positive relationships with the foreign country, to present domestic brand in foreign markets, and over time to become a brand in other countries, and so on. Internationalization is increasingly important for the competitiveness of small and medium-sized businesses. It provides opportunities for revenue growth, knowledge sharing and capacity building, thereby enhancing long-term competitiveness. Expanding your business outside your home country has many benefits. According to surveys done in the EU, only one in eight companies cooperated with partners abroad. The situation in our country is similar. Previous researches and statistics can be concluded that the most useful way for entering foreign markets is exports. © | Competitiveness; Internationalization; Small and medium-sized businesses; Wood industry |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------------------------|---|---|
| Saldarriaga Salazar M.E.; Guzmán González M.F.; Concha Cerón E.A. | Business innovation: Competitiveness factor and quality of life in popayán, colombia; [Innovación empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en popayán, colombia] | 2019 | Revista Venezolana de Gerencia | 2019 30th International Conference on Wood Science and Technology, ICWST 2019 and 70th Anniversary of Drvna industrija Journal: Implementation of Wood Science in Woodworking Sector, Proceedings. All rights reserved. | Business Innovation; Competitiveness; Quality of life |
| | | | | Under today's competitive conditions, micro, small and medium-sized enterprises in Popayán (Colombia) must maintain their economic development in competitive markets. The objective is to determine the role of innovation in Popayán enterprises, as a competitiveness factor to achieve improvement of the quality of life in the region. The research is qualitative, exploratory and uses as an instrument the semistructure interview in thirty companies. The main results indicate that innovation is based on guidelines or technologies for continuous improvement in processes, products and services that are applied as a competitive advantage; framed in external factors to be aware of changes in the environment and take advantage of technological improvements, and internal factors in implementation of open, participatory management, decentralization in decision-making, motivation of staff and commitment to innovation. As important conclusions, it is | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|-------------------------------|--|---|
| | | | | obtained that, innovation is a competitive advantage that allows the differentiation, and adapt to changes of the environment. It can be seen that companies offer improved products and services, and to innovate, they do not invest large amounts of resources, however, they have managed to achieve innovation and, therefore, improvement in quality of life. © Universidad del Zulia. All rights reserved. | |
| Vásquez J.; Aguirre S.; Fuquene- Retamoso C.E.; Bruno G.; Priarone P.C.; Settineri L. | A conceptual framework for the eco-efficiency assessment of small- and medium-sized enterprises | 2019 | Journal of Cleaner Production | The mitigation and prevention of environmental impacts is still a challenge for most companies, especially for small- and medium-sized enterprises (SMEs). The literature shows that researchers are paying attention to the concept of eco-efficiency, and that companies are making significant efforts to develop sustainable methodologies, as a result of consumer pressure or for government enforcement reasons. However, there is still a lack of concrete initiatives implemented at SME level. The aim of this paper is to present a conceptual framework that may be used to examine to what extent SMEs understand the eco-efficiency concept and implement sustainability strategies. This has been achieved through the identification of the following four specific factors: availability of an environmental management system, environmental knowledge, organizational culture, and environmental monitoring and control. The limitations and research gaps in the specific context have been analyzed, and a conceptual framework that allows the eco-efficiency implementation to be assessed has been proposed. An exploratory study has been | Conceptual framework; Eco-efficiency; Small and medium-sized enterprise; Sustainability strategy; Wood industry |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|---|--|--|
| | | | | <p>carried out on 17 wood industry SMEs from Bogotá, Colombia. The results show that most SMEs are unaware of the existing sustainability strategies and environmental practices. Nevertheless, all the SMEs agreed that the environment requires more attention and they are therefore interested in sustainability strategies to help decrease their negative impact and increase their cost-effectiveness and competitiveness. © 2019 Elsevier Ltd</p> | |
| <p>Alonso-Gonzalez A.; Chacon L.A.P.; Peris-Ortiz M.</p> | <p>Sustainable social innovations in smart cities: Exploratory analysis of the current global situation applicable to Colombia</p> | 2018 | <p>Strategies and Best Practices in Social Innovation: An Institutional Perspective</p> | <p>In the current world most of the population is concentrated in urban areas, where people receive their education, work and leisure activities. Therefore, many challenges have appeared in cities all over the world related to growth, over- population, urban planning, quality of services, competitiveness, environmental factors and citizenship values, which have become main priorities of the managers and mayors of these cities. The Smart City concept emerges as a paradigm that aims to solve these problems and challenges, by developing policies, infrastructure, services and public awareness programs that will transform today cities, for example a future self-sustaining innovation, growth, technological development, civic and ethical citizenship and social progress. This study presents an exploratory analysis in respect of the current global situation related to the concept of Smart City, comparing the different essential definitions and dimensions described in recent literature by cited authors and related to the nomenclature of the term. The effects, challenges and</p> | <p>Corporate culture; Dynamic capabilities; Entrepreneurship; Innovation; Non-profit organizations; SMEs; Sustainability</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|---|-----------------|
| | | | | <p>opportunities that Smart Cities can offer to their citizens, has been presented, for example in different programs, projects and initiatives, that cities all over the world have implemented, focusing on sustainable social innovations, economic growth, environmental protection, quality of life, participatory governance, social and community development, citizenship education, efficient urban mobility, tourism services, health and safety. The situation in Bogota and Medellin, the two main cities of Colombia have been reviewed and studied in this work, the aspects previously mentioned have been taken into account to establish a new definition of the Smart City concept. To perform this task, a set of six dimensions and 27 subcategories are essential to define and measure this concept in the Colombian paradigm, which can be used to monitor the current status, in order to approximate evaluations of Colombian cities to the qualification concept described as the Smart City. Due to the lack of studies observed in this work, further research must be focused, not only on getting more data from Bogota and Medellin, but also having the opportunity to observe the situation in other important cities such as Barranquilla, Cali, Bucaramanga or Cartagena, currently no data is available. © Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018. All rights are reserved.</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-------------------------------|---|------|--|---|---|
| Gómez J.M. | Evaluation and relevance of Information and Communication Technologies in small and medium-sized enterprises in the export sector in Cartagena-Colombia; [Evaluación y pertinencia de las tecnologías de la información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector exportador en Cartagena-Colombia] | 2018 | CISCI 2018 - Decima Septima Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernetica e Informatica, Decimo Quinto Simposium Iberoamericano en Educacion, Cibernetica e Informatica, SIECI 2018 - Memorias | With this research article is to assess the usefulness of the implementation of the technologies of information and communication technologies (ICT) sector small and medium-sized enterprises Cartagena-Colombia exporter. We used the statistical technique of analysis of the main factors (AFP), which made it possible to identify the correlation between pairs of 8 variables in the data set of 82 companies studied; As a result, it was found that the factors e-mailpyme (95%), webpyme (73%), acebanca (69%) and platdian (63%), represent the technological tools and communications with greater availability, usefulness and functionality, promoting the improvement of internal processes of quality and competitiveness of the cluster exporters; however, it should support the implementation of new technology platforms related to sistinfproduct (27%) and vtaselectron (49), in order to facilitate the management of the productive processes and management. Copyright © 2018 por el International Institute of Informatics and Systemics. All Rights Reserved. | Organizational performance; Smes; Technologies of Information; The export sector |
| Jituri S.; Fleck B.; Ahmad R. | Lean or ERP - A Decision Support System to Satisfy Business Objectives | 2018 | Procedia CIRP | Lean manufacturing and Enterprise Resource Planning (ERP) systems are two most important strategies utilized by manufacturers attempting to compete for sales and profits in the global market. Most of the organizations around the world use ERP or Lean, but rarely both. Literature reveals that modern operations management, by default, requires all industries to use an ERP system. Increasing competition compels industries to reduce their costs and improve operational efficiency, which may be possible by practicing lean manufacturing principles. Small | Enterprise Resource planning (ERP); Key performance indicator (KPI); Lean Manufacturing; medium enterprise (SME); Small |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|---------------------------------------|--|---|
| <p>Moreno Charris A.V.; Chang Muñoz E.; Romero de Cuba J.</p> | <p>Labor satisfaction in colombian smes in the textile-clothing sector; [Satisfacción laboral en las pyme colombianas del sector textil-confección]</p> | 2018 | <p>Revista Venezolana de Gerencia</p> | <p>and medium enterprises are not familiar where ERP system is required and where the lean approach is suitable when they have a specific business objective. Therefore, the article presents the relative contribution of ERP and Lean system to facilitate in the realization of business objectives in manufacturing. Contribution/importance levels are ranked as 'importance weight', which will guide the small and medium enterprises in strategically distributing their resources on either ERP, Lean or both. The presented concept is based on systematic mapping of publications contributed in the field of ERP system and lean manufacturing system. © 2018 EW materials. All rights reserved. The aim of this article is to analyze the satisfaction of the employees of the dressmaking-textile sector exporting SMEs of Barranquilla, Colombia. THE theoretical perspective was mainly oriented from the study made by Robbins and Judge (2009). In this sense, a research based on the quantitative paradigm was developed, with a non-experimental transectional design, for which a census formed by the 19 exporting SMEs of the sector was carried out. THE data was processed by the use of central tendency measures, evidencing that the indicators below the established average are the variety of work, the recognition of performance, safety, permanence, opportunities and relationship with the companions; on the contrary, the indicators referring to salary, structure and labor flexibility, reached the highest levels of satisfaction. It is concluded that the global effects in this sector require the definition of strategies made by Colombian companies,</p> | <p>Dressmaking-textile sector; Job satisfaction; SMEs</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-----------|--|------|---|---|--|
| | | | | aimed at enhancing job satisfaction, considering human resource as the most important factor in competitiveness. © 2018, Universidad del Zulia. All rights reserved. | |
| Špička J. | How does public investment support change the capital structure and productivity of small enterprises? An empirical study of the food industry | 2018 | International Food and Agribusiness Management Review | The impact evaluations of public investments are essential for policymakers to evaluate the effectiveness of public resource allocation. European public investment subsidies target small companies to enhance their competitiveness and viability in the market. This article uses the average treatment effect and the difference-in-difference approach to evaluate the impacts of investment support from the Rural Development Programme and the Operational Programme Enterprise and Innovation on structural and economic indicators of small enterprises. This representative case study of 550 supported small companies from the Czech food and beverage industry during 2007-2015 clearly shows that investment subsidies increase the fixed assets, the credit-to-debt ratio and the labour productivity of supported companies versus nonparticipants. However, the discussion with recent studies indicates that this is not always positive for participants since high growth versus nonparticipants could result in crowding-out effects and increasing long-term and short-term debt that negatively impact technical efficiency. © 2018 Špička. | Average treatment effects; Capital structure; Food industry; Labour productivity; Policy impact evaluation; Public investment support; Small enterprises |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|--|--|---|
| Zocca R.; Lima T.M.; Gaspar P.D.; Charrua-Santos F. | Computational tool to foster systematic thinking and sustainable environmental conscience in the selection of energy sources systems in agrifood companies | 2018 | Proceedings of International Conference on Computers and Industrial Engineering, CIE | <p>The agrifood sector is mainly composed by small and medium enterprises (SMEs). The large majority of these companies does not have the resources, either financial or human, to develop or use with tailored computational systems aimed to improve the organizational management of the company. There are undeniable advantages of the extended use of real-time software systems like Enterprise Resources Management (ERP) or Customer Relationship Management (CRM) devoted to practices, strategies and technologies in the integrated management and interaction between all sectors of companies. However, these SMEs have limited resources to implement and use the abovementioned solutions, which in turns may reflect on the competitiveness. This paper describes an easy and expedite computational tool to help the decision-making concerning the selection of energy sources systems in agrifood companies. The tool provides an overview of types of energy sources used in specific agrifood sectors, as well as their major sources of pollution. Several scenarios (balance between energy costs and greenhouse gas emissions) are predicted to help decision-making on these topics. These scenarios results are compared with the average results of the specific agrifood sector. The results are also provided graphically to help an easy and expedite analysis. The use of this tool aims to foster systematic thinking and sustainable environmental conscience, promoting the energy efficiency and consequently improving the competitiveness by reducing one of today's largest fixed costs of companies: energy consumption. Additionally, this tool also provides a prediction of</p> | Decision Analysis; Energy Efficiency; Forecasting; Greenhouse gas emissions; Multi-Criteria Decision Making; System Simulation |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|--|------|---------------------------------|--|--|
| | | | | <p>the greenhouse gas emissions, to help a more sustainable and responsible commitment with the environment. The main goal of this tool is to provide the opportunity to perform individualized analysis of scenarios of energy-sources mix leading to the improvement of the performance of companies, and implementing a new thinking of continuous improvement, in order to increase competitiveness. © 2018, Curran Associates Inc. All rights reserved.</p> | |
| <p>Bermúdez A.M.; Riveros C.; Calderon M.</p> | <p>Innovation open chains: A model of competitiveness for small and medium-sized enterprises in Colombia</p> | 2017 | <p>Advanced Science Letters</p> | <p>Innovation is the source of the competitive advantage for the companies, allowing them to obtain recognition from the differentiation in their products or services. This characterization can be with respect to quality, price, and design, among others. Such distinctions are associated to improvement processes, which are mostly developed by big companies since they have the capital to perform them, whereas the small and medium-sized companies are limited by diverse factors: economic, administrative, organizational, and so on. With the purpose of counteracting that effect in SMEs, this document shows a literature review in which it is developed the concept of innovation open chains. This concept would be an alternative to the growth of small and medium-sized companies, from the integration of their actors to solve real needs of the market. Finally, it is proposed the creation</p> | <p>Competitiveness; Development; Open Innovation; SMEs</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|-------------------------------------|---|-------------|---|---|---|
| | | | | <p>of a data base so that the information arising from the interaction among organizations can be a development tool maintained by the same. © 2017 American Scientific Publishers. All rights reserved.</p> | |
| <p>Park K.J.; Yoo Y.</p> | <p>Improvement of competitiveness in small and medium-sized enterprises</p> | <p>2017</p> | <p>Journal of Applied Business Research</p> | <p>While SMEs (small and medium-sized enterprises) contribute much to the economy, their competitiveness compared to that of large enterprises is negligible. Periodic evaluation of the overall competitiveness of SMEs is important to determine the reasons behind their relatively low growth rate. In order to maximize the effects of support for SMEs through government policies, determining the best means of providing support and enhancing competitiveness is necessary. Government funds or other sources of support for SMEs must be supplied according to the circumstances surrounding each enterprise. For instance, if the government invests in tangible assets, SMEs must be the target, because their size guarantees that despite their lower flexibility, competitiveness will improve. If investment is made in research and development, the firm's long-term capacity for growth must be evaluated rather than its profitability, since there is an immediate increase in costs. There are differences in the effects of investment on flexibility, immaterial capital, and the ability to compete according to the size of the firm and the number of years it has been in business; these factors must be taken into account. Also, in</p> | <p>Competitiveness; Financial Structure; Long-Term Capacity; SMEs</p> |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|---------------------------------------|--|---|
| Amorós J.E.; Etchebarne M.S.; Zapata I.T.; Felzensztein C. | International entrepreneurial firms in Chile: An exploratory profile | 2016 | Journal of Business Research | allocating supporting funds to SMEs, the sites at which the funds are to be used must be examined. Active use of funds in areas where SMEs cannot invest in themselves is encouraged, rather than investment in general. © by author(s). | Chile; Competitiveness; Early internationalization; Global Entrepreneurship Monitor; Industrial sector; Size |
| | | | | The internationalization of new small and medium-sized enterprises is a challenge for many developing countries, especially those with open economies and small internal markets like Chile. This study, in an exploratory way, analyzes some of the factors that determine how new ventures are oriented to international markets from their early stages. This paper develops a model that integrates variables related to firm characteristics like industrial sector, competitiveness, and size of the firm with a degree of internationalization. The empirical analysis uses data from the Global Entrepreneurship Monitor's (GEM) adult population survey carried out in Chile during the period 2007-2013 (n = 4208). An ordinal logit regression model was used to test the hypotheses. Descriptive results show that 12.8% of Chilean entrepreneurs in the sample have a relatively high tendency towards internationalization and that the factors related to competitiveness are significant with respect to this tendency. The size of the firm and the propensity to create employment are also significant. | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--|---|------|--|--|-----------------|
| | | | | Practical implications are discussed. © 2015 Elsevier Inc. | |
| Aničić J.; Zakić N.; Vukotić S.; Subić J. | Clustering as an opportunity for internationalization of the SME sector in Serbia | 2016 | Journal of Balkan and Near Eastern Studies | The geographic concentration and regional specialization of small and medium-sized enterprises in many developed countries has significantly contributed to increasing their competitiveness in the international market and balanced regional development. Clusters, as a form of business association, are particularly important for small and medium-sized enterprises, which strive to take part in the highly competitive international market. The range of goals of internationalization is very wide—the increase of profit, risk reduction and dispersion, increasing the technological level etc. The clusters of the real sector have a significant impact on the increase and the dynamics of the country's exports. Therefore, a new model of economic development for Serbia should be based on inter-related, export-oriented small and medium-sized enterprises of the real sector. © 2016 Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group. | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|----------------------|--|---|
| de Lema D.G.-P.; Gálvez-Albarracín E.J.; Maldonado-Guzmán G. | Effect of innovation on growth and performance of SMES in the Pacific Alliance. An empirical study; [Efeito da inovação no crescimento e no desempenho das MPMEs da Aliança do Pacífico. Um estudo empírico]; [Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico] | 2016 | Estudios Gerenciales | This paper analyzes the effect of innovative activity on the growth and performance of MSMEs in the countries of the Pacific Alliance (PA). In order to do it, an empirical study with a sample of 386 companies from Chile, Colombia, Mexico and Peru was conducted. The methodology of multiple linear regressions by Ordinary Least Squares (OLS) was applied to verify the relationships observed. The results show that innovation in products, processes and management has a positive impact on the growth of employment and sales, also on profits. These results are particularly significant in PA's countries of and can help entrepreneurs, governments and academia to promote actions that encourage business innovation and competitiveness. © 2016 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). | Growth; Innovation; Pacific Alliance; Performance; SMEs |
| Fernández-Jardón C.M.; Martos M.S. | Intellectual capital and competitive advantages in natural resource-based SMEs in Latin America; [Le capital intellectuel et les avantages concurrentiels dans les PME basées sur les ressources naturelles en Amérique Latine]; [Capital intelectual e vantagens competitivas em PME s baseadas em recursos naturais da América latina]; [Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica] | 2016 | Innovar | The Intellectual Capital Approach is rendered as a source of competitive advantage. Small and medium enterprises (SME s) based on natural resources are an important source of growth for Latin American economies; however, they feature limitations regarding intellectual capital, which could affect their competitiveness. This paper analyzes the process of generating competitive advantages in these SME s and, especially, the effect of the different components of intellectual capital on business performance. The theoretical model is studied for the case of logging SME s in Oberá (Argentina). Results suggest that resource-based SME s use intellectual capital along with | Argentina; Business results; Intellectual capital; SMEs; Sources of competitive advantage |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|--------------------------|--|------|--|---|-----------------|
| Harvie C.; Charoenrat T. | SMEs and the rise of global value chains | 2016 | Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia | <p>other resources to build organizational capabilities that, joint with the territory, affect strategic factors, allowing them to achieve better results. This model characterizes elements of the human capital (attitude, training and staff skills), the structural capital (culture, technology and internal organization of the company) and the relational capital (customer and supplier relationships, cooperation and image of the company). Such elements enhance organizational capabilities as a source of competitive advantage. © 2016, Universidad Nacional de Colombia. All rights reserved.</p> <p>Globalization and increased regional economic integration have intensified competition in both domestic and international markets, and triggered new models of global business. The most substantive and pervasive of these models has been the development of global value chains or production networks. At the core is an original equipment manufacturer, usually a multinational enterprise; critical to this development has been the need for flexibility in production, cost competitiveness, and reduced business risk. These developments have presented new challenges as well as opportunities for small and medium-sized enterprises (SMEs). Despite the many barriers and capacity constraints they face arising from their relatively small size, SMEs remain a vibrant and essential ingredient for economic growth and employment generation across many regions of the global economy. To survive in an increasingly competitive environment requires a new growth paradigm and business strategy for SMEs, which focuses on knowledge and skill</p> | |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|------------------------------|---|------|------------------------------|---|---|
| Chen Q.; Zhang N. | Does e-commerce provide a sustained competitive advantage? An investigation of survival and sustainability in growth-oriented enterprises | 2015 | Sustainability (Switzerland) | <p>acquisition, technology upgrading, innovation, and wealth creation. These are likely to be necessary attributes for SME participation in regional and global production networks, and in particular for the high value-adding parts of such networks. This chapter conducts an overview of the role and significance of the SME sector in trade, economic development, and value chain developments. It briefly discusses the potential opportunities and challenges facing SMEs from participation in production networks, while highlighting key areas for capacity building if SMEs are to achieve their full potential from this participation.</p> <p>Enterprises should find a new business model for their development, so as to make better use of their own advantages. At the same time, with rapid development of the economy and of science technology, the competition between small and medium-sized enterprises (SMEs) and large enterprises is inevitable, so it is very important for small and medium-sized enterprises to find better ways to improve their ability to compete. E-commerce is a new medium of commerce in this 21st century, so as to promote the quantity development of SMEs and enhance the risk management ability of enterprises. However, at present, many of China's small and medium enterprises face many challenges in the process of electronic commerce's development, such as, which factors hinder the performance of electronic commerce, and what aspect of enterprises should be improved? This paper is based on the above problems, using theoretical analysis and empirical research methods to explore the root of these problems and find</p> | Business value; Causality test; China; Competitive advantage; e-commerce; SMEs; Sustainability |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|---|------|--------------|--|--|
| Martins I.; Rialp A.; Rialp J.; Aliaga-Isla R. | The use of networks to promote entrepreneurial orientation on small and medium company growth; [L'utilisation des réseaux comme propulseur pour l'orientation de l'entreprise et la croissance de la petite et moyenne entreprise]; [O uso das redes como propulsor para a orientação empreendedora e o crescimento da pequena e media empresa]; [El uso de las redes como propulsor para la orientación emprendedora y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa] | 2015 | Innovar | <p>the solutions. In the empirical section, we explore how e-commerce influences sales growth in the short- and long-term. Through analysis of e-commerce performance, we further explore the causality relationship and influence degree. The results show that: first, IT Investment is the most important factor to achieve success, what competitive advantage can be achieved largely depends on whether enterprises will effectively use the network technology; second, the expansion of the enterprise size can promote transaction volume increase of SMEs in the short term; third, internet availability has a positive effect on the trade volume of e-commerce, but the intensity is not obvious, and the effect is relatively stable. © 2015 by the authors.</p> <p>This paper presents the results of a research undertaken with 121 small and medium manufacturing companies (smes) in Spain. The main aim of this study is to explore the impact of the use of networks on the development of entrepreneurial orientation and company growth. Considering the possibility to control possible biases and following suggestions made in previous studies, we have used objective measures of performance in this study. To analyze the data, we applied models of structural equations. The results indicate a positive impact in terms of the use of networks in the development of entrepreneurial orientation and they confirm the positive and significant effect of entrepreneurial orientation on business growth. Finally, they point out the direct and indirect effect of the use of networks on the growth of smes. © 2015, Universidad Nacional de Colombia. All rights reserved.</p> | Business growth; Entrepreneurial orientation; Networks; Smes; Spain |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---|--|------|---|--|---|
| Albarracín E.J.G.; Erazo S.C.R.; Palacios F.C. | Influence of information and communication technology on the performance of Colombian micro, small and medium enterprises; [Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas] | 2014 | Estudios Gerenciales | The purpose of this paper is to empirically test the impact on the performance of a company with use of information and communications technology (ICT). To do this 1,201 micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Colombia were studied. They were asked about use of eight ICT tools for web environment, and their performance both globally, and specifically in its profitability, market share, internal processes, human relations and relationships with the environment. The results obtained, through multiple linear regressions, show that the use of ICT generates a largely positive impact in all the performance factors observed. These findings are useful for entrepreneurs, and organizations that promote knowledge and development of MSMEs. © 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved. | Competitiveness; Information and communication; Performance; Smes; Technologies |
| Siswanto J.; Maulida A. | ERP module requirements for micro, small and medium enterprise fashion industry in Bandung | 2014 | 2014 International Conference on Information Technology Systems and Innovation, ICITSI 2014 - Proceedings | The growth of micro, small and medium enterprises of fashion industry in Bandung is very rapidly and thus the industry has to face the growing competitiveness challenge. The implementation of ERP is considered to be a strategy to support sales growth, increase management ability, enhance marketing network and also strengthen the company competitiveness. In order to be effectively implemented to achieve the goals, the ERP modules requirements are necessary to be identified based on the business process in the micro, small and medium enterprises of fashion Industry. This research is conducted using case study method in eight micro, small and medium fashion enterprises in Bandung. As the references, the business process from Process Classification | ERP; Fashion; Module Requirement; MSME |

| Authors | Title | Year | Source title | Abstract | Author Keywords |
|---------|-------|------|--------------|--|-----------------|
| | | | | <p>Framework from American Productivity Quality Centre (PCF-APQC) for Consumer Product, PCF-APQC for Retail, and business process from the previous research are used. While the ERP used as the benchmark is the integration of SAP Apparel and Footwear Solution and SAP Retail as one of the best available technology. The result advises that functionally, the ERP system for micro, small and medium fashion enterprises needs to include product design and development modules, product marketing and selling, procurement and production, human resources management, retail shop management, and finance and accounting modules. For fashion enterprises with different size, it tends to require different level of completeness of ERP module components. The bigger the size of the fashion enterprise, it needs more complete module components based on the main and additional business processes. Whilst, for nonfunctional demand, the micro, small and medium fashion industry desires ERP with the affordable price, having the drill down ability to display data related to production and selling based on the season/collection, able to do product categorization based on the various grouping criteria, the easily understood user interface, and also practical and relatively short training process. © 2014 IEEE.</p> | |

