

# LA IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO DE UNA FÁBRICA DE CALZADO

## THE IMPORTANCE OF COMPETITIVENESS AND ITS INFLUENCE ON THE PROFITABILITY OF ORGANIZATIONS. CASE STUDY OF A FOOTWEAR FACTORY

Recepción: 2024 – 07 – 25 Aceptación: 2024 – 10 – 28

**José Iván Calderón Carrillo**

 ORCID: 0000-0003-4850-127X

Magister en Ingeniería Industrial Con Mención en Planeamiento y Gestión Empresarial  
Universidad Ricardo Palma.

### RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es demostrar de forma cuantitativa el grado de relación entre la competitividad y la rentabilidad en las organizaciones. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de los aspectos teóricos e investigaciones que engloban ambas variables. Además de ello, se tomó como objeto de estudio una empresa dedicada a la fabricación y venta de calzados, de la cual se extrajeron datos cuantitativos de sus procesos mediante la técnica de revisión documental. Los datos extraídos con respecto a la variable independiente, la competitividad, desglosadas en subvariables de productividad de procesos, calidad de sus productos, los costos de producción y por último la sostenibilidad de la empresa. Del mismo modo se extrajeron datos de la variable dependiente, la rentabilidad, desglosada en las subvariables de ingreso por ventas mensual, el diferencial con el costo variable de producción, conocido como el margen de contribución y por último el margen de utilidad. Con los datos recopilados, se realizó un estudio de correlación que validó la hipótesis planteada y las bases teóricas en este artículo. Finalmente, se pudo determinar el tipo y grado de relación entre la competitividad y la rentabilidad organizacional.

**Palabras clave:** Competitividad, rentabilidad, productividad, calidad, costos.

### ABSTRACT

The main objective of this research is to demonstrate in a quantitative way the degree of relationship between competitiveness and profitability in organizations. To do this, a bibliographic review of the theoretical aspects and research that encompass both variables was carried out. In addition, a company dedicated to the manufacture and sale of footwear was taken as the object of study, from which quantitative data of its processes were extracted through the documentary review technique. The data extracted with respect to the independent variable, competitiveness, was broken down into subvariables of process productivity, quality of its products, production costs and finally the sustainability of the company. Likewise, data were extracted from the dependent variable, profitability, broken down into the subvariables of monthly sales income, the differential with the variable cost of production, known as the contribution margin and finally the profit margin. With the data collected, a correlation study was carried out that validated the hypothesis raised and the theoretical bases in this article. Finally, the type and degree of association between competitiveness and organizational profitability could be determined.

**Keywords:** Competitiveness, profitability, productivity, quality, costs.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas dentro de todos los sectores productivos deben estar enfocadas siempre en buscar la forma de poder competir y destacar dentro de sus sectores o industrias. A esto se le conoce como competitividad, la cual definiremos a continuación.

El término competitividad hace referencia a como una organización se compara frente a las otras dentro de su sector, guardando una relación o aludiendo a la capacidad de permanecer dentro del mercado ofreciendo productos o servicios de gran valor para los clientes. Los factores que se pueden considerar importantes y que influyen en la competitividad de las empresas son la calidad de sus productos y procesos, bajos costes y productividad de sus procesos. (Monterroso, 2016)

Continuando definiendo la competitividad, está conformada por diversos factores o dimensiones, entre los cuales se destacan la productividad de los procesos, la innovación, la calidad de sus productos, servicios o procesos, los costos de la organización, la infraestructura y de sus trabajadores (Cadevilla, 2022)

Los costos del proceso de producción de bienes o servicios dentro de una organización, está muy relacionado con la dimensión de la calidad y la productividad. Por ejemplo, con respecto a la calidad, si un proceso tiene un índice elevado de productos no conformes esto quiere decir que habrá menos productos conformes para vender y se requerirán de reprocesos (consumir más recursos) para corregir estos productos no conformes, lo cual incrementa los costos de producción. Por el lado de la productividad, si este indicador decrece, significa que se requiere la utilización o el consumo de más recursos para producir la misma cantidad de producción, con lo cual también incrementan los costos, esto se explicará en los siguientes párrafos.

Teniendo en cuenta que la calidad es una dimensión de la competitividad, se la puede definir como la conformidad con las necesidades o expectativas del cliente interno o externo de la organización, destacando la importancia de cumplir con estándares de calidad dentro de un sector. La calidad es un elemento clave para la competitividad de las empresas de todos los sectores y se considera fundamental el cumplimiento de estos estándares (Luna *et al.*, 2021)

Con respecto a la productividad, teniendo en cuenta que es otra dimensión de la competitividad dentro de las organizaciones, se define como como la relación entre la cantidad de producción generada y los recursos utilizados para producirla, en otra palabras, la relación de lo que se ha producido entre lo que se ha consumido para generar dicha producción (Benites *et al.*, 2020)

De acuerdo con Benites, Ruff y Ruiz, autores del estudio titulado Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú), a un mayor nivel de productividad, se reducirán considerablemente los costos de producción. Esto permitirá que las organizaciones puedan ofrecer precios más bajos o atractivos (precios competitivos) dentro del mercado sin que se vea perjudicado su margen de ganancia.

Otro aspecto importante dentro de la competitividad es la responsabilidad social, el cual se explica en los siguientes párrafos.

Las empresas deben actuar de manera ética y correcta, teniendo en cuenta cómo sus operaciones, procesos, productos, servicios y diferentes actividades afectan la sociedad y al ambiente que las rodea. A esto se le denomina responsabilidad social empresarial. Esto genera beneficios para las organizaciones porque les permite ser competitivos al mismo tiempo que contribuye al progreso sostenible y al bienestar de la sociedad (Lara y Sánchez, 2020)

La responsabilidad social empresarial se relaciona con el cuidado del medio ambiente al promover prácticas sostenibles que reduzcan la contaminación y el impacto ambiental de las distintas operaciones, acti-

vidades, procesos y productos de las organizaciones. Cuando las organizaciones hacen uso de prácticas para la reducción de emisiones, el uso eficiente de recursos naturales y la implementación de políticas de reciclaje, están contribuyendo a la protección del medio ambiente y a la sostenibilidad a largo plazo. Esto impacta directamente en la competitividad de las organizaciones, debido a que provoca una mayor rentabilidad, ya que genera una mejor imagen de marca ante la sociedad, una organización que se preocupa por la sociedad y el ambiente que lo rodea (Lara y Sánchez, 2020, p. 2)

Hasta este punto, se ha definido que la competitividad de las organizaciones está conformada por varios factores, entre ellos se puede destacar la calidad, la productividad de sus procesos, la sostenibilidad (cuidado medioambiental) y de manera directa los costos de producción. A continuación, se explicará y detallará la variable de la rentabilidad.

Con respecto a la rentabilidad de las empresas, se define como la capacidad de una organización para poder generar beneficios mediante sus operaciones y procesos productivos, permitiendo evaluar su eficiencia en la utilización de recursos y su capacidad para generar ganancias. Se ve conformada por los niveles de venta y costos operativos (Luna *et al.*, 2021)

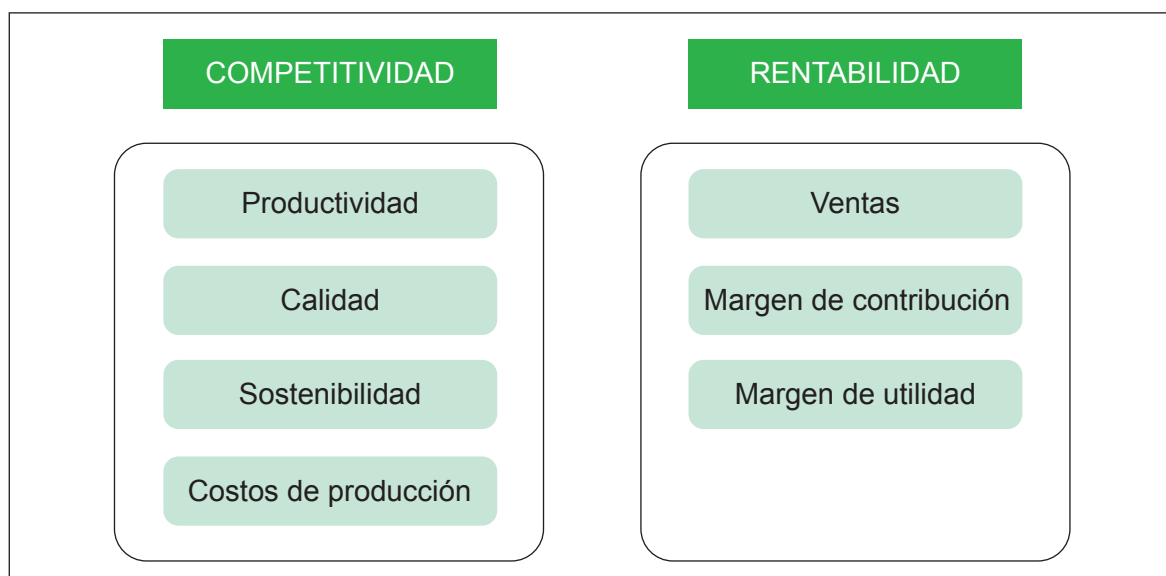
La rentabilidad de las organizaciones se ve influenciada por su competitividad al permitirles destacarse en el mercado, atraer más clientes y generar mayores ingresos. La capacidad de ofrecer productos de mayor calidad, innovadores y menores precios ayuda a las empresas a mantenerse rentables ya alcanzar sus objetivos financieros (Luna *et al.*, 2021, p. 10)

Otro factor importante en la rentabilidad son las ventas o los ingresos, debido a que los ingresos continuos y en aumento son importantes para mejorar la rentabilidad de una organización. Es por ello, que hay que tener en consideración estrategias para incrementar las ventas, diversificar la cartera de productos o servicios y mantener una base de clientes (Barrios *et al.*, 2021)

De acuerdo con lo redactado anteriormente, se presenta la siguiente figura.

## Figura 01

### *Componentes de la competitividad y la rentabilidad*



*Nota.* La competitividad se compone de la productividad, calidad, sostenibilidad y costos de producción, mientras que los componentes de la rentabilidad de una organización son sus ingresos por ventas, margen de contribución y margen de utilidad.

Según el gráfico anterior, desarrollado en base a la revisión bibliográfica sobre los conceptos de competitividad y rentabilidad, nos muestra que los pilares que promueven la competitividad organizacional incluyen la productividad de sus procesos, la excelencia en la calidad de los productos o servicios, la sostenibilidad (cuidado ambiental) y la gestión de sus costos de producción. En cuanto a la rentabilidad, esta se ve influenciada por factores como el volumen de ventas, el margen de contribución y el margen de utilidad.

Las organizaciones que son más competitivas, sin duda tienen mayor rentabilidad en el mercado. Un buen nivel de rentabilidad permite que las organizaciones puedan ofrecer mejores precios, invertir en tecnología y mejorar la calidad de sus procesos internos, productos y servicios, es decir, crecer desde todas las perspectivas. Esto le otorga a la empresa una ventaja competitiva frente al resto de la industria y le permite mantenerse como líder dentro de su sector (Germán y Marines, 2023, p. 6)

Luego de haber conceptualizado y comprendido la importancia de la competitividad y la rentabilidad para las organizaciones. A continuación, se detalla todo ello en un contexto el cual nos permita aplicar dichos conceptos. En este caso, se seleccionó la industria del calzado para poder realizar un análisis a nivel global y luego a nivel micro, tomando como muestra a una organización de dicho sector.

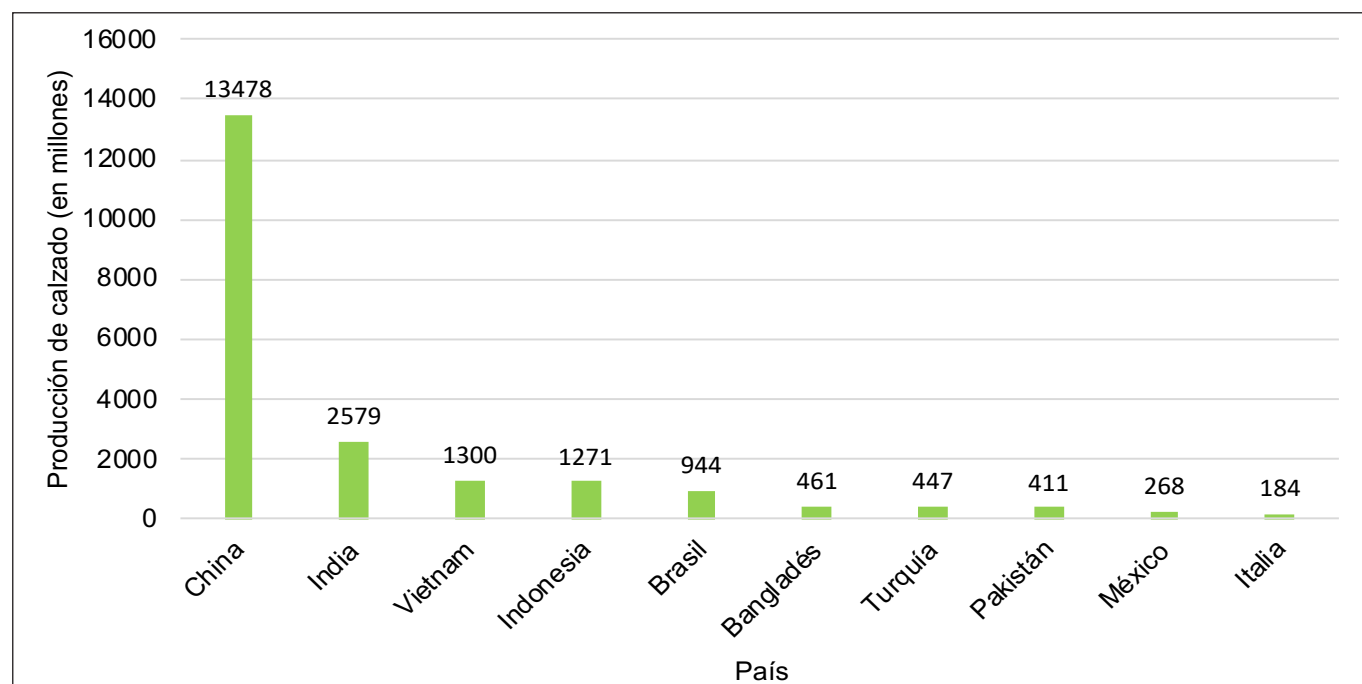
Es por ello, en las siguientes páginas, se explicará la situación de la industria de calzado a nivel global, como ha ido evolucionando su nivel de producción durante los últimos años y que efectos ha tenido ello en la industria de calzado peruano. Para ello, se realizó un estudio de levantamiento de datos a una empresa productora de calzado ubicada en la ciudad de Lima, Perú. Teniendo en cuenta las bases teóricas, esto se utilizó para determinar cómo se relaciona y cuál es el tipo y grado de relación entre la competitividad y la rentabilidad.

Este análisis nos dará a conocer los retos y dificultades que atraviesan las organizaciones locales frente a la llegada de productos extranjeros. También podremos obtener conclusiones para luego formular distintas estrategias para que las organizaciones puedan mejorar su competitividad y rentabilidad, y con ello permanecer dentro de la industria.

En el contexto mundial, un pequeño grupo de países lidera la participación en la producción del sector calzado, como se muestra en la figura 02.

### Figura 02

*Producción de calzado a nivel mundial 2013-2018.*



*Nota.* Esta figura muestra la producción de calzado en miles de millones de unidades por cada país entre los años 2013 y 2018.

Fuente: BCRP (2019)

En la figura se puede observar que los países asiáticos dominan el mercado con una producción u oferta que conforma aproximadamente el 77% de la producción a nivel mundial.

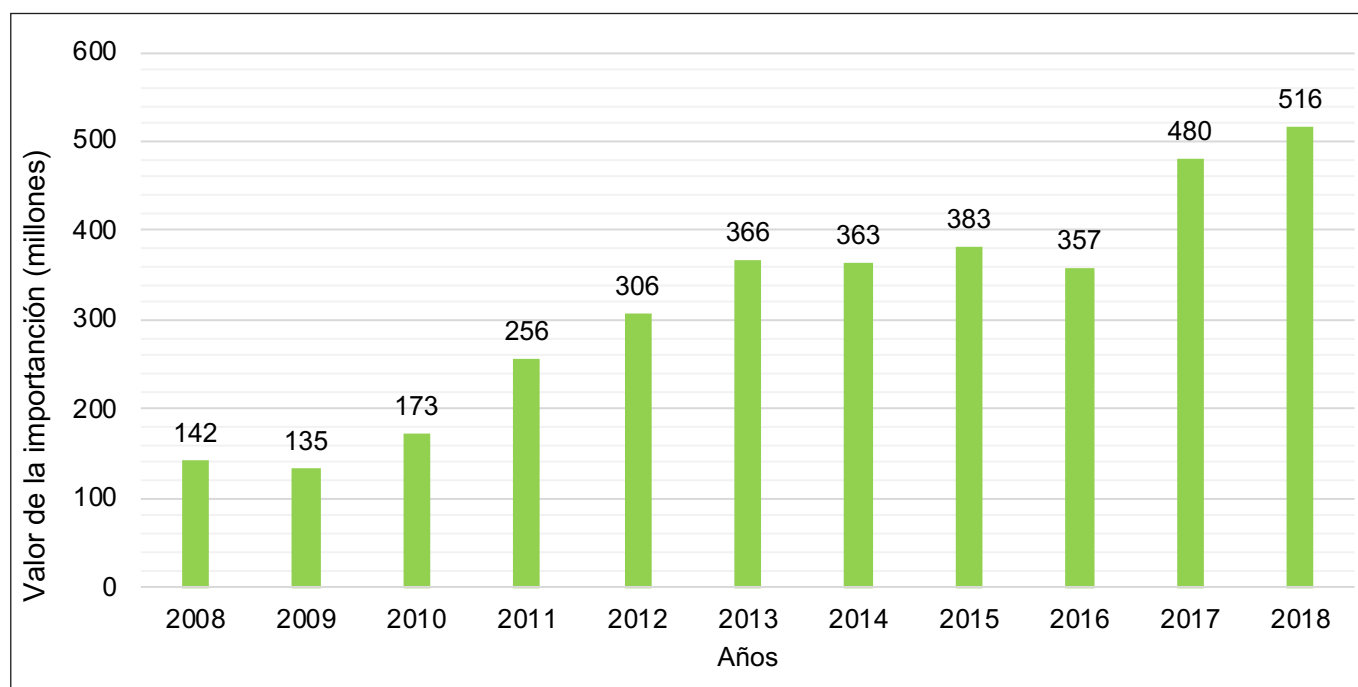
Como menciona en la investigación titulada Perú, situación actual del sector cuero y calzado, los países asiáticos supieron mantener su competitividad y posicionamiento en la industria de calzado durante los últimos años (Cosavalente, 2019)

A nivel mundial, la producción de calzados ha ido incrementando de forma moderada, siendo liderada por china y otros países asiáticos. Esto da lugar a preguntarse lo siguiente, ¿Como afecta esta situación a las industrias de calzado de otros países?, ¿Los demás países pueden competir correctamente en su sector ante la llegada de productos extranjeros?

Aterrizado esta situación a la realidad nacional, en los últimos años se identificó un incremento significativo de calzados extranjeros en la industria. Esto se puede apreciar a continuación muestra la figura 03.

### Figura 03

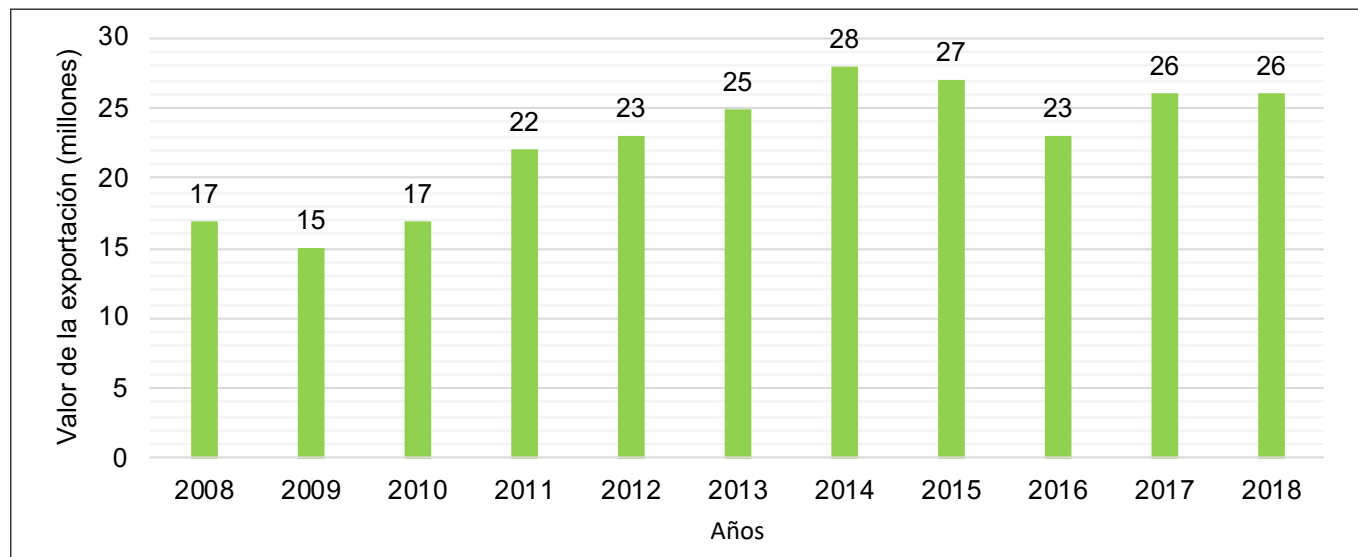
*Importaciones de calzado 2008-2018.*



*Nota.* Esta figura muestra el valor de las importaciones de calzado en millones de dólares en el Perú entre los años 2008 y 2018.

Fuente: BCRP (2019)

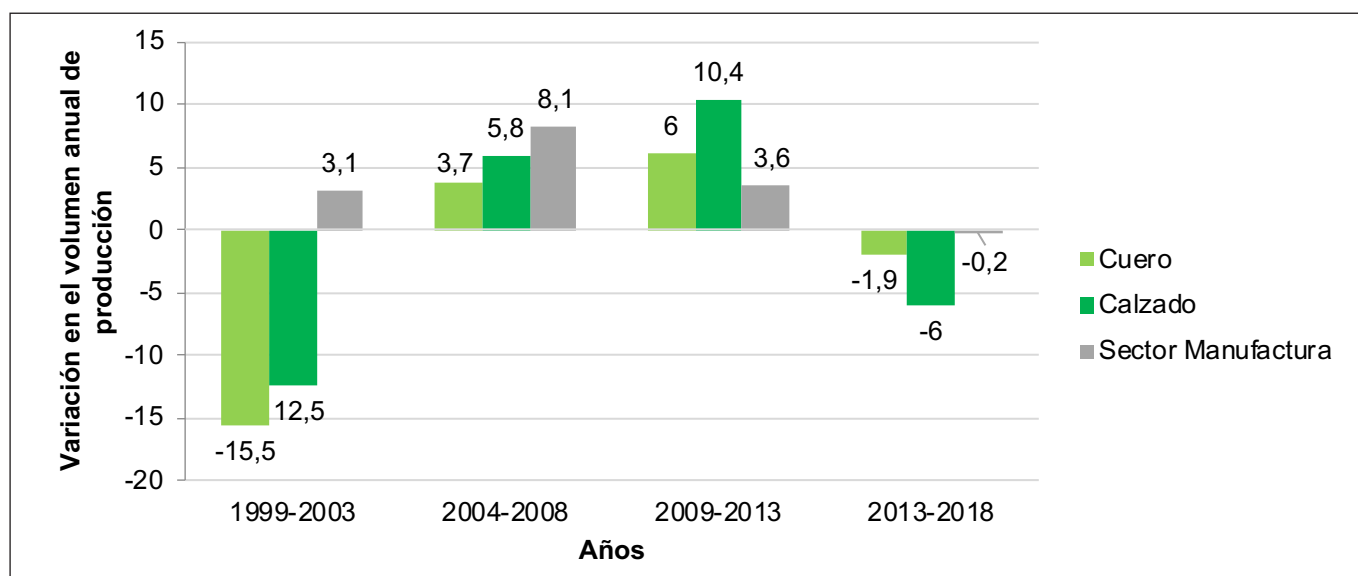
Se observa en la figura anterior claramente una tendencia ascendente con respecto a las importaciones de dichos productos. Sin embargo, esta tendencia no ha sido la misma con respecto a las exportaciones en dicho sector. Esto se puede observar en la figura 04.

**Figura 04**
*Exportaciones de calzado 2008-2018.*


*Nota.* Esta figura muestra el valor de las exportaciones de calzado en millones de dólares en el Perú entre los años 2008 y 2018.

Fuente: BCRP (2019)

Al comparar la evolución de la exportación y la importación de calzado de la industria peruana en los últimos años, se aprecia que no ha ido al mismo ritmo. En otras palabras, ha estado ingresado al país una mayor cantidad de calzados extranjeros (en su mayor parte provenientes de países asiáticos) y, por otro lado, la capacidad de oferta de la industria peruana se ha ido desacelerando. Este hecho se puede apreciar a continuación. Ver figura 05.

**Figura 05**
*Variación del volumen de la industria de calzado entre 1998 y 2018.*


*Nota.* La figura muestra la variación porcentual del volumen anual de producción de calzado en el Perú. Se aprecias datos desde los años 1999 hasta el 2018.

Fuente: BCRP (2019)

La variación en el volumen de producción anual de la industria nacional de calzados ha tenido años favorables. Ello se aprecia entre los años 2004 al 2013. Sin embargo, hasta el año 2018 se observa una caída en su volumen anual de producción del 6%. Son en estos años también donde se pudo apreciar una tendencia ascendente en las importaciones de calzado (Figura 03). ¿Podrá ser esto una relación causal, es decir, estamos ante un hecho de causa – efecto?

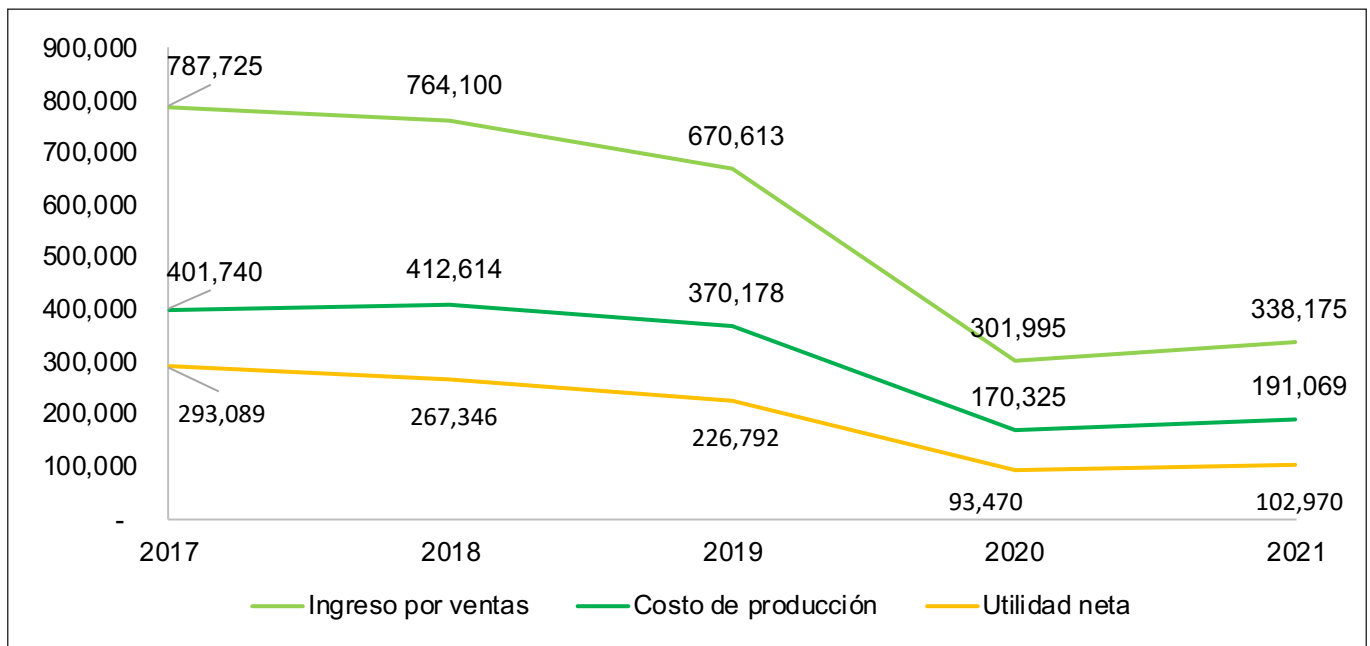
La tendencia descendente en la producción nacional de la industria de calzado se debe en gran parte a las importaciones de calzado provenientes de países asiáticos. (CCL, 2019)

La competencia de empresas extranjeras puede simbolizar un gran desafío para las empresas locales dentro de cualquier industria, ya que en casi todos los casos, estas empresas cuentan con mejores recursos como tecnología, mano de obra calificada y mayor experiencia en mercados globales (Pacheco y Barroso, 2020)

A continuación, se muestra la problemática de la industria de calzado en una organización de este rubro el cual se ubica en el distrito de San Juan de Miraflores, en la ciudad de Lima. Se recolectaron datos de su flujo económico de cinco años. Ver figura 06.

## Figura 06

*Evolución de la rentabilidad de la empresa, años 2017-2021*



*Nota.* La figura muestra evolución de la rentabilidad de la empresa en sus dimensiones de ingreso por ventas, costo de producción y utilidad entre los años 2017 y 2021.

Fuente: La empresa de estudio.

Las ventas han tenido una tendencia a la baja desde 2017. Se aprecian descensos de -3,0% en el año 2018, -14,87% en el año 2019 -61,65% en el año 2020 y -57,07% en el año 2021. Como resultado, la utilidad neta se ha visto afectada, perjudicando la rentabilidad de la organización.



La caída progresiva de los ingresos por ventas se debe como consecuencia de la disminución progresiva de la producción de la organización, ello debido a la llegada de productos importados que compiten en el mismo mercado. Una reducción en la producción significa un alza en los costos productivos, esto se debe a que se está fabricando menos cantidad de productos, esto trae también una pérdida de la productividad.

La capacidad de producción actual de esta organización es de unos 30-35 pares/día en promedio. Según una investigación de la organización pública de comercio ICEX (España, Exportaciones e Inversiones), el perfil de la región peruana, con base en la Asociación Nacional de la Industria, en promedio las pequeñas empresas de esta zona deben contar con una capacidad mínima instalada de 250 pares por día (Molina, 2019, p. 2). Si tomamos como valor referencial lo que indica ICEX, entonces afirmamos que la capacidad instalada o capacidad de producción de esta empresa es inferior al de la industria.

La llegada de productos extranjeros puede traer resultados negativos a las empresas locales debido a que se están enfrentando al mismo o mayor estándar de calidad de producto, precios más competitivos (menor precio en referencia al promedio de la industria local) y mejores estrategias de marketing. Esto trae como consecuencia la reducción de la demanda de los productos de la industria local y una pérdida significativa de una cuota de mercado para las organizaciones locales (Cisneros *et al.*, 2020, p. 3)

En resumen, la baja competitividad de esta organización frente a empresas extranjeras del mismo sector ha ido perjudicando su posicionamiento en el mercado en los últimos años, reflejándose estos efectos negativos en su propia rentabilidad.

La competitividad y la rentabilidad de las organizaciones están relacionadas. Una mayor competitividad puede traer como resultado una mejor rentabilidad, con ello las organizaciones pueden ofrecer un mejor producto, reducir sus costos y ofrecer mejores precios (menor precio de venta) en el mercado (Lagunes *et al.*, 2020)

Teniendo esto en cuenta, nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Qué tan relacionados están la competitividad y la rentabilidad de una organización?

De acuerdo con lo anterior, se sabe que hay una relación entre la competitividad y la rentabilidad. El objetivo principal de esa investigación es determinar el grado de relación, es decir, medir de forma cuantitativa como se relacionan dichas variables y que tanto influye la competitividad sobre la rentabilidad de una organización.

## MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en una organización dedicada a la fabricación y comercialización de calzado, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, en la ciudad de Lima, Perú.

Dentro de esta empresa, se tomó como población los datos de la producción mensual de calzado desde el año 2017 hasta el año 2023. No se consideraron algunos meses de los años 2020 y 2021 ya que la producción y ventas de esta empresa se vieron fuertemente afectadas por la pandemia del covid-19. Se tuvo un total de 57 meses registrados. Los datos extraídos están relacionados a las dimensiones de la competitividad organizacional como lo son la productividad del proceso de producción (en relación con las horas hombre utilizadas), calidad del proceso (en relación con la tasa de productos no conformes), costos de producción y desperdicios (dimensión de sostenibilidad). Del mismo modo se registraron los datos mensuales de los ingresos por ventas, el margen de contribución y el margen de utilidad. Es decir, las subvariables o componentes de la rentabilidad de esta empresa. En total se obtuvo 456 datos. No hubo necesidad de realizar algún muestreo porque se pudo acceder a todos los datos en mención.



Los datos se recolectaron mediante la técnica de revisión documentaria, utilizando el instrumento conocido como matriz de registro. Todos los datos mencionados líneas atrás, se extrajeron de los registros en formato físico y digital que posee el área de fabricación y área contable de esta empresa. Con todo esto documentado, se realizó un proceso de estandarización para colocar todos los datos en una misma unidad de escala y poder agruparlos en una misma variable, ya que presentan distintas unidades como en el caso de la calidad (proporción de productos no conformes), productividad (pares producidos/horas hombre), sostenibilidad (kg de desperdicio mensual) y costos de producción (soles al mes). De esta manera, se pudo agrupar o integrar las cuatro dimensiones (calidad de productos, productividad, sostenibilidad y costos) en la variable competitividad y las otras tres dimensiones (ingreso por ventas, margen de contribución y margen de utilidad) en la variable rentabilidad. De esta forma se pudo realizar un análisis de correlación entre ambas variables cuantitativas.

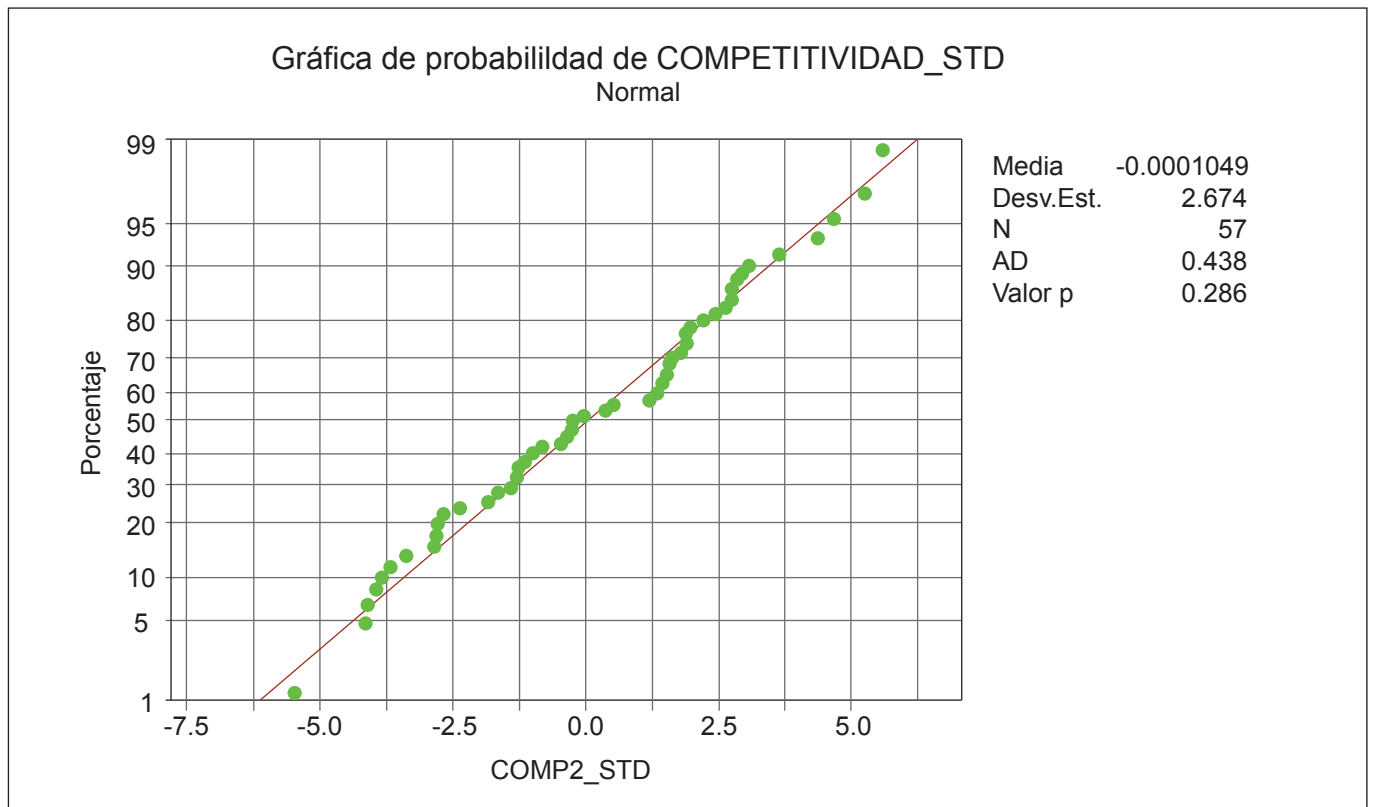
## RESULTADOS

Teniendo 57 registros de datos estandarizados de la competitividad (obtenidos de la agrupación de los datos estandarizados de la productividad, calidad sostenibilidad y costos de producción) y 57 registros de datos estandarizados de la rentabilidad (obtenidos de la agrupación de datos estandarizados de ingresos por venta, margen de contribución y margen de utilidad), se procedió a realizar una prueba de normalidad a dichas variables para determinar posteriormente el análisis a utilizar, pruebas paramétricas o no paramétricas.

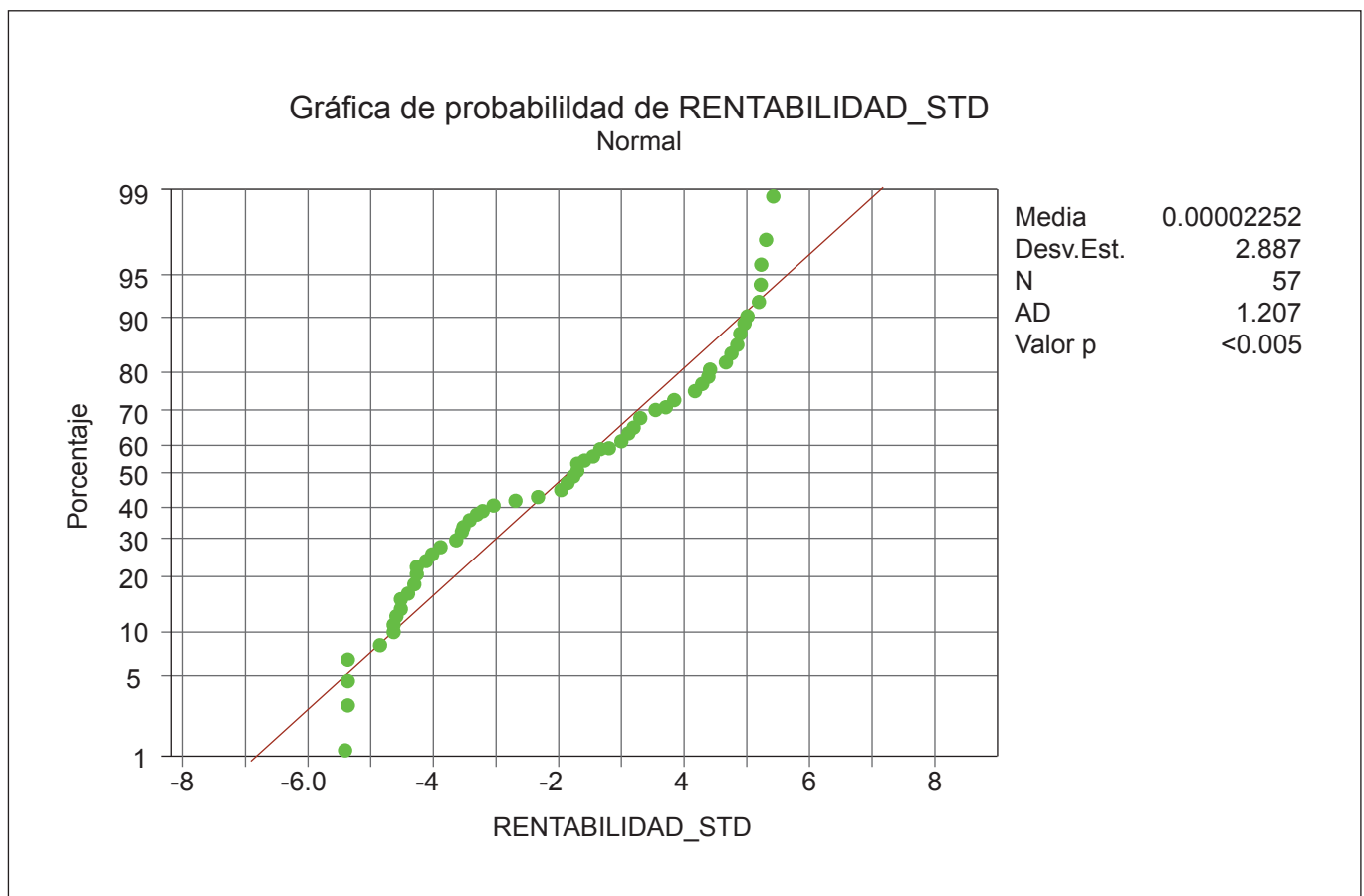
A continuación, se muestra la prueba de normalidad realizada a la variable competitividad.

### Figura 07

*Verificación de la normalidad de la competitividad.*



*Nota.* La figura muestra el resultado de la prueba de normalidad realizada a los datos estandarizados de la variable competitividad. Muestra un valor p de 0,286.

**Figura 08**
*Verificación de la normalidad de la rentabilidad.*


*Nota.* La figura muestra el resultado de la prueba de normalidad realizada a los datos estandarizados de la variable rentabilidad. Muestra un valor p inferior a 0,005.

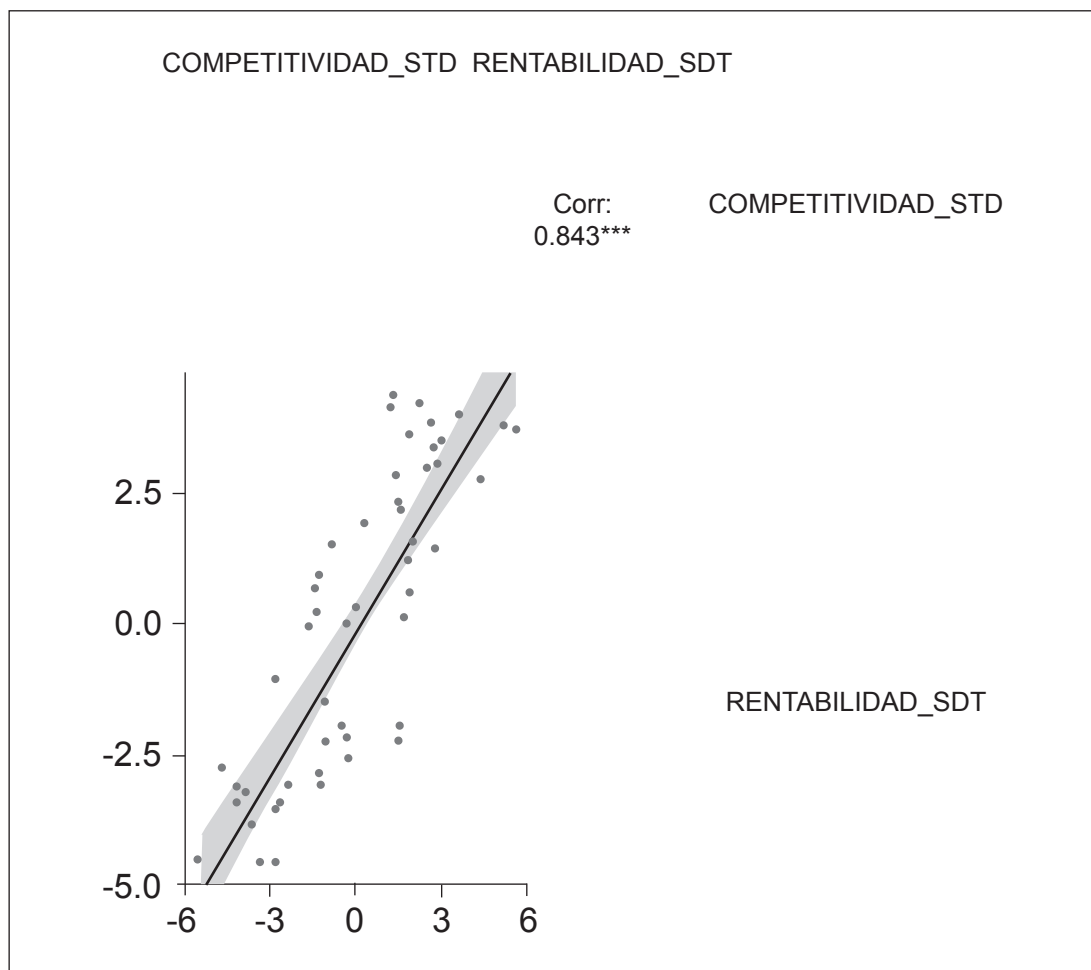
Como se observa en la figura 07 y la figura 08, la media de la competitividad y la rentabilidad es aproximadamente de 0, esto se debe a que los datos fueron estandarizados.

El valor p de la competitividad es de 0,286, al ser mayor al umbral de 0,05, se puede afirmar según esta prueba de hipótesis, que dichos datos se distribuyen normalmente. Con respecto al valor p de la rentabilidad, se aprecia que es menor a 0.005, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, lo cual indica que los datos no provienen de una distribución normal.

Como el objetivo principal de esta investigación es cuantificar la relación entre la competitividad y la rentabilidad de las organizaciones, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Esto debido a que el conjunto de datos estandarizados de la rentabilidad no sigue una distribución normal, por lo que el coeficiente de Spearman es la herramienta más adecuada para entender el grado de relación entre ambas variables. Considerando los resultados obtenidos de la prueba de normalidad para ambas variables, se decidió llevar a cabo una prueba no paramétrica para poder evaluar el grado de relación entre estas variables. Por ello se utilizó el análisis de correlación de Spearman. Ver figura 09 y tabla 01.

**Figura 09**

Gráfico de correlación entre la competitividad y la rentabilidad.



Nota. La figura muestra el gráfico de correlación entre las variables estandarizadas de la competitividad y la rentabilidad.

**Tabla 01**

Correlación de Spearman entre la competitividad y la rentabilidad

	COMP_STD	RENT_STD
COMP_STD	1	0,843
RENT_STD	0,843	1

Nota. La tabla muestra el valor del coeficiente de Spearman entre las variables estandarizadas de la competitividad y la rentabilidad, como se aprecia, el coeficiente es de 0,843.

La figura 09 nos muestra el gráfico de correlación entre la variable competitividad y rentabilidad de la organización objeto de estudio. De la Tabla 01 se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de 0,843, indica un grado de relación positiva fuerte (valor cercano a 1). Esto quiere decir que a medida que los valores de la competitividad incrementan, los valores de la rentabilidad también incrementarán.

Al tener un coeficiente de correlación con valor de 0,843 (cercano a 1), indica que existe una relación positiva fuerte entre la competitividad y la rentabilidad.

Los asteriscos juntos al 0,843, indican significancia estadística, lo que sugiere que es muy poco probable que esta relación se haya formado por casualidad o coincidencia.

En resumen, los resultados nos muestran que las empresas que son más competitivas en términos de su productividad, calidad, sostenibilidad y costo de producción, tienden a ser más rentables en términos de ingreso por ventas, margen de contribución y margen de utilidad.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados mostrados, se cumplió con el objetivo principal de este trabajo de investigación, demostrar y cuantificar el grado de relación entre la competitividad y la rentabilidad de las organizaciones. Estas variables están correlacionadas de forma positiva fuerte.

Si una organización busca ser más rentable, entonces el camino que debe seguir es mejorar o incrementar su competitividad a través de sus dimensiones de productividad en los procesos, calidad de sus procesos o productos, reducción de costos de producción y sostenibilidad. Ya que con ello podrá incrementar su margen de contribución, las ventas, margen de utilidad y todo ello se ve reflejado finalmente en el incremento de la rentabilidad de la organización.

Para mejorar la competitividad, se pueden fomentar la innovación en los productos y servicios ofrecidos para destacarse en el mercado y atraer a los clientes. También enfocarse en mejorar la calidad de los productos ofrecidos para satisfacer las expectativas de los clientes y diferenciarse de la competencia. Otra estrategia es incrementar el indicador productividad de los procesos de la empresa a través de la optimización de procesos y la capacitación del personal (León *et al.*, 2020, p. 15)

Para poder mejorar el índice o grado de competitividad de las organizaciones en función de la calidad de sus productos, productividad de sus procesos, costes y sostenibilidad o cuidado ambiental, lo que recomiendo primero es enfocarse y trabajar el aspecto de la calidad. Esto se debe a que, si se mejora la calidad de un proceso y como resultado la calidad de los productos, por causa efecto incrementará la productividad, ya que se reducirá la proporción de productos no conformes, es decir, se podrá producir más, con los mismos o menos recursos utilizados. Al incrementar la productividad y reducirse la proporción de productos no conformes, se producirá menos desperdicios o residuos sólidos. Todos estos efectos generarán una reducción significativa en los costos de producción y finalmente, como se ha demostrado, incrementará la rentabilidad.

Actualmente existen varias metodologías para mejorar la calidad. Se recomienda empezar por implementar las 7 herramientas básicas de la calidad, debido a que son efectivas y utilizadas en varios modelos de gestión, por ejemplo, el modelo Seis Sigma, Sistema de Producción Toyota, teoría de restricciones, reingeniería y gestión por procesos.

Las siete herramientas básicas de la calidad son utilizadas con el objetivo de identificar, analizar y dar con la solución a problemas relacionados con la calidad. Dentro de estas herramientas se incluyen el diagrama causa efecto, gráficos de control, hojas de verificación, histogramas, diagrama de Pareto, diagramas de dispersión y la estratificación (Manjud *et al.*, 2023, p. 7)

Uno de los principales efectos y beneficios de la aplicación de las siete herramientas de la calidad es una reducción de defectos, mejora la productividad, reduce desperdicios lo que puede generar ahorro en costos. Al mejorar la calidad de productos y procesos, se traduce en clientes satisfechos lo que puede mejorar las ventas. Como resultado, mantiene y mejora la ventaja competitiva de la empresa dentro de la industria, debido al mejoramiento de procesos (Manjud *et al.*, 2023, p. 19)

Otras estrategias para mejorar la competitividad de una organización podrían ser realizar investigaciones de mercado, planificación estratégica, aprovechar el potencial de los trabajadores de la organización, buscar financiamiento accesible, diseñar e implementar estrategias de marketing, contar con presencia en Internet, ofrecer precios competitivos, monitorear constantemente los resultados y estar abiertos a la formación de alianzas con otras empresas y a la inversión (Pacheco y Barroso, 2020)

Para lograr todo ello, de acuerdo con la con la investigación titulada Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas, es importante que la máxima autoridad de la organización, es decir el gerente general, posean habilidades desarrolladas. Tales habilidades son la toma de decisiones, gestión del tiempo y resolución de problemas (Ibarra *et al.*, 2023, p. 14)

Con respecto a la toma de decisiones, para que sea más efectivo y manejar grandes volúmenes de datos, se sugiere integrar tecnologías avanzadas, como por ejemplo, inteligencia artificial o un sistema de información apropiado (Nuñez *et al.*, 2023, p. 11)

Finalmente, para poder mejorar la rentabilidad de las organizaciones, los gerentes y/o directores deben apuntar a mejorar la competitividad. Ya que se ha demostrado un alto grado de relación entre ambas variables. Para lograr ello pueden hacer uso de varias estrategias, además de contar con habilidades gerenciales desarrolladas. Las organizaciones incrementan su competitividad debido al mejoramiento de procesos, viéndose esto reflejado en la mejora de la calidad de los productos y servicios que ofrecen al mercado. Se entiende como una mejora de procesos, a la reducción de los costos, al incremento de la productividad, el incremento de la calidad, capacitación constante del recurso humano, entre otros. Siendo el recurso humano el factor más importante para lograr todos estos cambios que generan efectos positivos en la competitividad y rentabilidad en las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrios, G., Rosales, A., Sangerman, D., Pérez, F., González, M., y Reyes, L. (2021). Estimación de la rentabilidad agrícola de las empresas rurales de la mixteca Oaxaqueña. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 12(8), 1843–1495. <https://doi.org/10.29312/remexca.v12i8.3067>
- Benites, L., Ruff, C., Ruiz, M., Mathey, A., Inca, M., y Juica, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Metodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 29(August), 208–236. <https://doi.org/10.46661/REVMETODOSCUANTECONEMPRESA.3513>
- Cadevilla, A. (2022). La Competitividad Desde La Perspectiva Dialógica. *Revista Estudios Gerenciales y de Las Organizaciones.*, 6(11), 13–34. <https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>
- CCL. (2019). *Calzado: importaciones perjudican a la industria peruana - La Cámara*. <https://lacamara.pe/importaciones-de-calzado-perjudican-a-la-industria-nacional/>
- Cisneros, Y., Caldera, D., y Arredondo, M. (2020). Internationalization of SMEs, Evidence from Mexican Leather Footwear Industry. *Technium Social Sciences Journal*, 6(December), 101–105.
- Cosavalente, F. I. (2019). Perú: Situación actual del sector cuero y calzado. In *Citeccal*. <https://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/IV-CONGRESO-NACIONAL-DE-CUERO-Y-CALZADO-Actualidad-del-sector-SNI.pdf>
- Germán, V., y Marines, A. (2023). Modelando crecimiento y rentabilidad empresarial de la industria de Coahuila. *Ensayos Revista de Economía*, 42(1), 1–32.

- Ibarra, L., Campechano, E., Díaz, I., y Paredes, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 360–376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Lagunes, E., Lagunes, E., Gómez, A., Leos, J., y Omaña, J. (2020). Competitividad y rentabilidad de la producción de frutillas en Jalisco. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 11(8), 1815–1826. <https://doi.org/10.29312/remexca.v11i8.2595>
- Lara, I., y Sánchez, J. (2020). Responsabilidad Social Empresarial para la competitividad de las organizaciones en México. *Mercados y Negocios*, 21(42), 5–26. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7546>
- León, G., Rosillo, A., y Zambrano, J. (2020). Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador. *Revista San Gregorio*, 3, 60–63. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1378.g805>
- Luna, K., Zamora, E., Calle, O., y Lituma, M. (2021). Modelo de competitividad a través de la calidad e innovación como factores de rentabilidad empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 7, 990–1005. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2035>
- Manjud, W., Alberto, C., Aparecido, H., y Rodrigues, I. (2023). Applying the Seven Basic Quality Tools To Solve a Quality Issue in the Manufacturing of Electronic Switches. *Journal of Engineering Research*, 3(20), 2–22. <https://doi.org/10.22533/at.ed.3173202307061>
- Molina, C. M. (2019). Calzado en Perú- ICEX. *19 De Marzo*, 1–10. <https://gestion.pe/economia/peru-produce-50-millones-pares-calzado-cuero-ano-atrae-brasil-136833>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia empresarial: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista Del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4–26. <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Nuñez, L., Alfaro, J., Aguado, A., y González, E. (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>
- Pacheco, C., y Barroso, F. (2020). Estrategias para lograr competitividad en empresas locales. Un estudio en el sureste de México. *Revista de Ciencias Empresariales*, 999, 19–30.

Correo electrónico: [jicc12@hotmail.com](mailto:jicc12@hotmail.com)