REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Ventaja competitiva, mejora continua y la administración de operaciones en el panorama empresarial actual

Competitive advantage, continuous improvement and operations management in today's business landscape

Camila Cisneros

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: camila.cisneros@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0001-5767-2690

Alejandra Hernández

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
Correo: alejandrahernandezcisneros@gmail.com https://orcid.org/0009-0002-2961-5271

Recibido: 20-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI: https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7739

RESUMEN

El proceso de mejora continua es un esfuerzo cíclico que inicia con una idea innovadora la cual impulsa a las organizaciones hacia un modelo de aprendizaje continuo, al mismo tiempo a adoptar prácticas tecnológicos y sostenibles. La metodología que se adoptó en esta investigación fue descriptiva y transversal, con enfoque cualitativo, empleando la técnica de análisis documental mediante la recopilación de información en bases de datos, repositorios y sitios especializados a través de un rigoroso proceso de análisis y revisión de la literatura científica que incluyó libros de textos, revistas y otros, fuentes estas que proporcionaron fiabilidad a la investigación. Los resultados permiten afirmar que para que haya eficiencia en los procesos productivos se deben adoptar estrategias claves como los costos, calidad, entrega a tiempo, confiabilidad, economías de escala, entre otras. Se concluye también en la importancia de un enfoque integral que considere las demandas operativas internas y las expectativas del mercado externo para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas en el dinámico panorama actual.

Palabras clave: automatización, estrategia de desarrollo, planificación estratégica, administración de empresas, ventaja comparativa.

ABSTRACT

The continuous improvement process is a cyclical endeavor that begins with an innovative idea, propelling organizations towards a continuous learning model while simultaneously encouraging the adoption of technological and sustainable practices. The methodology adopted in this research was descriptive and cross-sectional, with a qualitative approach, employing the technique of documentary analysis through information gathering from databases, repositories, and specialized websites. This involved a rigorous process of analyzing and reviewing scientific literature, including textbooks, journals, and other sources, all of which provided reliability to the research. The results confirm that to achieve efficiency in productive processes, key strategies such as **cost, quality, on-time delivery, reliability, and economies of scale**, among others, must be adopted. The research also concludes on the importance of a comprehensive approach

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

that considers both internal operational demands and external market expectations for the long-term sustainability of businesses in today's dynamic landscape.

Keywork: automation, development strategy, strategic planning, business management, comparative advantage.

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva incorpora características diferenciadoras de un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones (Diaz, 2009). Por ende, considera que la estrategia de negocio es el cómo introducirse, mantenerse y crecer en el mercado, mediante una ventaja competitiva frente a los competidores. Por lo que, si no se posee esta ventaja, debe ser creada, para poder competir en el complejo mundo empresarial.

Por otro lado, Montejano et al., (2021), define la administración de operaciones (AO) como el conjunto de técnicas aplicadas directamente a los procesos de producción durante cada etapa, desde que se obtiene información para determinar las necesidades del cliente, hasta la entrega de bienes y servicios realizados en condiciones previstas.

Las estrategias claves orientadas a la ventaja competitiva y mejora continua buscan optimizar y mejorar el desempeño de las empresas para hacerle frente a los desafías actuales a través de estrategias que puedan contribuir a optimizar el uso de sus recursos y el logro de sus metas corporativas.

A través de la revisión de la literatura científica, se examina la importancia de la planificación estratégica y la gestión operativa, enfatizando que para las empresas de hoy es importante la adopción de la innovación y la mejora continua y esto requiere como lo plantea Batista y Ricardo (2018), una interrelación de diferentes componentes, para que su orientación sea hacia organizaciones ágiles, responsables y competitivas. Se debe definir, además, qué tipo de clientes se desea satisfacer, y el valor que será ofrecido a estos clientes (Cajal, 2018, p.10). Este mismo autor señala que la cadena de suministro va a cumplir los compromisos de la compañía y debe enfocarse en los costos y entrega a tiempo. Se hace necesario, por tanto, medir el desempeño de la cadena de

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

suministro mediante un diseño de sistemas de medición que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de forma rápida, eficiente y eficaz (Zuluaga-Mazo et al. 2014, p.108).

Las empresas de hoy no solamente busca la eficiencia en sus procesos, sino en su gestión para obtener productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Batista y Ricardo, 2018). Estas decisiones deben estar enfocadas en estrategias de operaciones que respondan a cuestiones sobre capacidades o prioridades competitivas: costo, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega (López et al. 2021, p. 46; Pineda y García, 2020).

Jacobs y Chase (2019), señalan que muchas compañías se enfocan en una vista ampliada por medio de objetivos que relacionan la sustentabilidad en cada una de estas dimensiones, lo que llaman Triple objetivo. El criterio social que pretende beneficiar a sus empleados, a la comunidad y a otras entidades sociales sometidas al impacto de su existencia, por ejemplo: una empresa no debe contratar mano de obra infantil, mantener un ambiente laboral seguro, horario y jornadas flexible, y jamás explotar a una comunidad.

En cuanto a los criterios económicos, debe compensar a sus accionistas mediante una rentabilidad competitiva sobre la inversión, promover el crecimiento y hacer crecer el valor de largo plazo en forma de utilidades, todo ello dentro del marco de sustentabilidad y por último los criterios ambientales, que se refiere al impacto de la empresa sobre el ambiente, protegiéndolo o al menos no causando daño ecológico, como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Triple objetivo

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Nota: Triple Objetivo que considera la evaluación empresarial en tres dimensiones: sociales, económicas y ambientales. Adaptado de: Administración de operaciones, producción y cadena de suministro (p. 24) Jacobs, F., Chase, R. (2019), decimoquinta edición, Mc Graw-Hill.

Estrategia de Operaciones para la competitividad

La estrategia de operaciones es un proceso que trata de alinear las operaciones con las estrategias de la organización y con las estrategias de las otras áreas. Lo que conlleva un conjunto de decisiones lógicas; si no hay estrategias, se esperará un conjunto de decisiones sin mayor coherencia (Zúñiga, 2005 p. 7).

El desafío empresarial es comprender que, en función de su proceso productivo, cómo se entreguen, los tiempos de entrega y los cambios en la forma de llevar a cabo las tareas, son fundamentales en la diferenciación y la posición competitiva (Carro y González, 2012. p. 1).

Según Schroeder y Lahr (1990), apud Zúñiga (2005) las organizaciones deben adaptar sus estrategias de acuerdo a la misión de operaciones (propósito y prioridad de objetivos), los objetivos de operaciones, realizar un análisis del entorno (competencia, tecnología, clientes, condiciones económicas, clima social y regulación gubernamental), análisis interno (fortalezas y debilidades de operaciones), la posición competitiva (el grado de funcionamiento actual y futuro de operaciones frente a la competencia), el ideal de operaciones (¿cuál debería ser la configuración teórica de operaciones si se tuviera que empezar desde cero, es decir, sin planta, ni equipo, ni recursos humanos y sin procesos?), además considerar los aspectos críticos (las brechas que se deben cerrar para que operaciones pueda cumplir con su misión y objetivos, tales como amenazas externas, debilidades internas, desventajas competitivas, y desviación respecto al

estado ideal), las estrategias operativas (¿cómo es que se van a alcanzar los objetivos?) y los programas de operaciones (acciones específicas para implantar las estrategias).

Prioridades competitivas: estrategias claves en Administración de operaciones: Para Krajewski (2013), la estrategia de operación debe ser una interacción continua entre las distintas funciones, por tanto, se debe considerar la organización como un sistema de partes interconectadas que trabaja en armonía con el resto para alcanzar las metas deseadas. Las prioridades competitivas son dimensiones operativas de importancia que una cadena de valor debe considerar para satisfacer a sus clientes tanto internos como externos, presentes y futuros. Estas se planifican para los procesos y la cadena de valor que los creo, por ende, es importante que la gerencia seleccione las más importantes en cuanto a costo, calidad, tiempo y flexibilidad.

- **Costo o precio:** Puede ser un segmento del mercado relativamente grande el que se impulse a comprar debido a un costo bajo, por ello es esencial que las empresas produzcan con costos más bajos, aunque esto no garantice siempre rentabilidad ni éxito. “Los productos y servicios que se venden estrictamente en razón del costo suelen ser mercancías generales; es decir, los clientes no distinguen entre el producto o servicio de una empresa y los de otra (Jacobs y Chase, 2019. p. 24). La gestión de costos es esencial en la administración de operaciones estratégicas. Estrategias como la reducción de desperdicios, la optimización de inventarios y la estandarización de procesos son fundamentales para mantener la competitividad.

- **Calidad:** definida por diseño y proceso (Romero et al., 2018, Jacob y Chase, 2019). En el diseño la calidad tiene que ver con el conjunto de características que contiene el producto o servicio. Y que dependerá de las exigencias del cliente, a modo de ejemplo una bicicleta para niño es muy diferente a la de un ciclista de categoría mundial, aquí hay diferencia en el precio por la calidad en el diseño de la bicicleta para el ciclista, otro punto importante es la confiabilidad del producto no importa si sea para la bicicleta del niño o para la del ciclista, lo ideal es que no tengan defectos (Jacob y Chase, 2019, p.300). En este sentido Rúa

(2009), presenta tres parámetros generales de calidad: Diseño, características y prestaciones técnicas, y servicio posventa (garantía, reparaciones, etc.). Se refiere a las dos primeras (diseño y características y prestaciones técnicas) como fácilmente imitables por medio de la tecnología existente, pero los factores de diferenciación suelen reducir estos dos parámetros, por ello la calidad se basa en este último factor más que en los primeros.

- **Velocidad de la entrega:** "Fabricar el producto o brindar el servicio con rapidez" En algunos mercados, la capacidad de una compañía de ofrecer su servicio con mayor rapidez que sus competidores puede ser decisiva. De acuerdo con Bajaña y Paredes (2018), enfocar las decisiones de operación, darán prioridad al tiempo en tres caminos: entrega a tiempo, entrega rápida, y velocidad de desarrollo. Por ejemplo: hay empresas como las de moda, en que sus operaciones están dirigidas a una superior velocidad del desarrollo, que van de la mano con una entrega rápida, similar a las operaciones de empresas centradas de servicio.
- **Confiabilidad de entrega: "Entregar conforme a lo prometido"** existe la necesidad de perfeccionar el enfoque logístico en las actividades comerciales y operativas de las organizaciones, lo que conlleva mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, así como la confiabilidad y calidad del servicio que ofrecen estas empresas (Debrosse-Carballo, 2013).

Estrategias para las Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva según Porter (2011),"resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores" le permite a la organización tener un elemento diferenciador ante la competencia y sobresalir en el mercado empresarial. Las fortalezas son positivas y colocan a las empresas en una posición de ventaja frente a quien no las tiene. Por lo tanto, es importante integrar el concepto de la cadena de valor con las diferentes actividades para no focalizar solo la estrategia empresarial exclusivamente en lo bueno o fuerte (Maldonado, 2018).

Aunque una empresa posea multitudes de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, puede tener ventajas competitivas a su alcance: costos bajo y diferenciación. Ambas variables provienen de la estructura de la industria, que da origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior en la diferenciación, según Porter (2011), estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación en los costos y enfoque en la diferenciación. Las cuales plantean una forma especial para alcanzar las ventajas competitivas, ya que integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseada y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse.

Las ventajas competitivas, es algo especial que hace una empresa para diferenciarse a su favor frente a sus competidores (Schnaars, S. P. 1993), por tanto, constituyen la esencia de cualquier estrategia, y para lograrla es imprescindible la toma de decisiones. Como lo plantea Jiménez (2020), “las prioridades competitivas y valores corporativos sirven de norte a la hora de planificar la estrategia operativa, que debe estar en consonancia con ellos”. Es difícil contentar a todo el mundo, y al tratar de hacerlo aparece la mediocridad estratégica y un desempeño por debajo del promedio, alejándose del concepto de ventaja competitiva.

Hay que comprender que cada empresa tiene características específicas que no son trasladables a otras y cada negocio requiere diversos marcos de actuación acorde con las exigencias de mercado (Alonso, 2004; Carrio y Consolación, 2006; Carrión, 2010). Entonces las estrategias de diferenciación estarán en función de cómo ser vistos, pues el cliente se hace cada vez más exigente, por ende, habrá que encontrar algo que le importe y le permita destacar, por ejemplo: la atención personalizada con esmero que genere una experiencia de compra única (López, 2017). Cuando en un negocio la estrategia de diferenciación tiene altas posibilidades en la cadena de valor en cualquiera de sus procesos, ya sea producción, comercialización, distribución, será importante descubrir cuál de ellas causará mayor impacto para que la empresa pueda identificarse.

Aunque Gallardo et al., (2020), señala que es muy costosa diferenciarse, pues, exige actividades de valor superior a sus competidores por ende los factores relacionados a los costes impactan en el éxito de la estrategia. Se tiene referencia de Organizaciones

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

que han implementado exitosamente un modelo híbrido de bajo costo y diferenciación, como Toyota con su sistema TPS que enfatiza en la eficiencia y eliminación de desperdicios, lo que permite reducir costos.

Para Carrio y Consolación (2006), es importante dotar al producto o servicio de una característica intrínseca o un atributo periférico, que el cliente aprecie y perciba como único, por ejemplo, la Empresa Huawei en el 2013, estableció una estructura organizativa basada en tres dimensiones: cliente, producto y región e intensificó su mejora tecnológica y ventas de productos lo que llevó a la compañía al tercer puesto a nivel mundial por volumen de ventas de móviles solo por detrás de Samsung y Apple (Li, 2020). De hecho y siguiendo a este autor, todas las intervenciones que ha realizado la compañía Huawei, provienen del conocimiento de las fuerzas que impulsan al ser humano, así como sus prejuicios.

Implementar la mejora continua requiere un esfuerzo contante de la empresa para elevar la productividad, eficiencia y calidad (González et al. 2020). Este concepto hace referencia a una filosofía de negocio cuyo origen es japonés, misma que impone disciplina y una dirección de cambio empresarial aplicada a cada proceso de la organización, para fomentar ventajas competitivas basadas en la calidad o calidad total (Monge et al. 2013). La mejora continua lleva a las organizaciones, a la innovación y aprendizaje organizacional (Colina y Albites, 2020), por ende, las organizaciones que practican mejora continua, evolucionan y pasan por cinco niveles, tales como (Suarez, 2007):

- Sin ninguna actividad de mejora continua (nivel 0)
- Sacando las ideas a la luz (nivel 1)
- La mejora continua, estructurada y sistematizada (nivel 2)
- La mejora continua, vinculada a la estrategia (nivel 3)
- Mejora e innovación continua autónoma (nivel 4)
- Construcción de la organización que aprende (nivel 5)

En cada una de las etapas hay comportamientos y prácticas hacia la adopción del Kaizen o Mejora continua que utiliza la empresa con el fin de competir en el entorno en

donde se desenvuelve. Por ello es un proceso que involucra a toda la organización y que se enfoca en un esfuerzo continuo e incremental con innovación. También busca un cambio en las prácticas existentes que redunde en el rendimiento de la compañía.

Liker y Franz (2020), afirman que, a finales de 2009, Toyota hizo la retirada del mercado de 10 millones de vehículos por problemas de seguridad, y acusaciones sobre su caída en calidad. Toyota proviene de un Sistema de producción TPS (Toyota Production System) el cual opera en todas sus fábricas, este sistema le permite construir autos con calidad excepcional a costes relativamente bajos. Pero ¿Qué tiene que ver todo esto con la mejora continua y la excelencia?, que el modelo *Toyota Production System* no tiene fallas y es excelente para aprender y reevaluarse.

Todo no siempre puede ser perfecto, el propósito es aprender para poder mejorar la organización. Estos problemas llevaron a Toyota a actuar más en la línea del *Toyota Way*, un programa de retirada masiva basado en cualquier mínima preocupación de los clientes, se adoptó además una postura agresiva para evaluar todos los procesos de ingeniería y comunicación, incluyendo auditorías, con el fin de poner en marcha medidas correctoras. Concluyen además que el modelo de mejora continua, aplicado por Toyota en los procesos de fabricación de su compañía, es el mejor camino que se conoce a la excelencia, pues, en todas partes hay oportunidades de mejora apoyado también con el método lean y el modelo *plant-do-check-adjust* (PDCA), planificar, desarrollar, comprobar y ajustar. Este modelo permite a las organizaciones innovar y adaptarse a los grandes retos del momento.

García y Gisbert (2015) y López et al. (2015), afirman que la base para la adopción de la mejora continua “es la autoevaluación, conocer la situación de partida de la empresa para poder evolucionar, detectar áreas de mejora, para crear el proyecto de mejora”. Por ello García y Gisbert (2015), han propuesto un modelo para la implementación de mejora continua, mediante una estructura dividía en áreas u oportunidades de mejora, en donde se les asigna un grupo de acciones, en las cuales están aquellas orientadas a los dueños de las empresas y su propio aprendizaje para que puedan hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la calidad es una opción estratégica, motivada por la

dirección y que será permanente. También reconocen la importancia de promover e informar el plan de mejora a través de documentos que circulen por toda la empresa para conocimiento de todos los miembros.

De igual manera Membrado (2002), plantea que la calidad total, es una nueva forma de gestión empresarial para hacer más competitiva a la organización, buscando mejorar la satisfacción de los clientes, accionistas, sus empleados, los miembros de la sociedad y otros grupos de interés. La adopción requiere como paso previo, conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su gestión y sus resultados por medio de examen global, sistemático y regular que incluya los criterios que propone el modelo.

Es importante además motivar a los empleados mediante un sistema de reconocimiento e incentivar el trabajo en equipo mediante un proceso de estímulo planificado y deliberado, implementando técnicas de trabajo efectivo y de relaciones que promuevan el cambio positivo y mejoras en el rendimiento laboral. La importancia de las relaciones humanas, condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los interese colectivos son fatores determinantes de la productividad y satisfacción de los empleados y forman parte del clima organizacional planteadas por Elton Mayo en los años 1927 a 1939 (Arévalo et al. 2018). Los directivos deberán desarrollar habilidades técnicas de comunicación efectiva que ayuden a mejorar su capacidad de motivación y comunicación con sus subordinados.

En cuanto a los proveedores, García y Gisbert (2015), explican que es importante en todo este proceso tomar en cuenta a los proveedores de insumos y materia prima; encontrar formas que estos insumos y materia prima lleguen oportunamente sin afectar los plazos de entrega del producto o servicio. La adopción de otras acciones sobre la innovación tecnológica mediante la consecución de recursos que permitan a las empresas orientarse hacia la investigación, innovación y desarrollo para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, y al manejo de los residuos y su tratamiento desde la generación hasta la disposición final para minimizar el impacto al medio ambiente.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

METODOLOGÍA

La metodología que se adoptó en esta investigación fue descriptiva y transversal, con enfoque cualitativo. Se empleó la técnica de análisis documental con el objetivo de recopilar información en bases de datos, repositorios y sitios especializados. La selección de las fuentes se hizo a través de un rigoroso proceso de análisis y revisión de la literatura científica que incluyó libros de textos, revistas y otros, estas fuentes proporcionan fiabilidad a la investigación, lo que garantizó la calidad de esta investigación al derivarse de investigaciones previas que se relacionaban con el tema de estudio. La información recolectada de las fuentes mencionadas se ordenó, esquematizó y luego se analizó de acuerdo con prioridad, se aplicó la normalización APA séptima edición.

Para garantizar la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos, se contactó a expertos en investigación. Este proceso fue esencial para identificar los resultados más importantes y determinar criterios de selección de las fuentes y describir los métodos utilizados para la realización de este estudio.

RESULTADOS

Se concluye que la eficiencia de los procesos productivos se obtiene al aplicar estrategias claves como los costos, calidad, entrega a tiempo, confiabilidad y economías de escala, entre otras, con la planificación controlada por la asignación y distribución de recursos suficientes para lograr los objetivos propuestos. La eficiencia de un proceso está es en alinear las operaciones con las estrategias de la organización y con las estrategias de las otras áreas para un buen desempeño de estos objetivos, para ello es necesario que las empresas se adapten a las nuevas tendencias con un concepto bien definido y estructurado en busca del éxito a través la identificación, desarrollo y explotación de nuevas capacidades estratégicas como lo es la innovación y la sostenibilidad en tres dimensiones: sociales, económicas y ambientales.

La mejora continua es un proceso que inicia con una idea y se materializa con la construcción de la “organización que aprende,” y el aprendizaje organizacional, la

primera enfatizada como la esencia de la organización y la segunda se refiere a la forma cómo la organización realiza sus actividades a partir de la experiencia.

La investigación estableció que la mejora continua es un proceso que requiere una idea y esta debe ser materializada con la formación de la "Organización que aprende" cuya esencia se basa en la experiencia acumulada. La mejora continua impulsa a las organizaciones a la búsqueda de la innovación y el aprendizaje, pasando a través de distintos niveles que inician con la ausencia de actividades hasta la adopción de mejora e innovación continua autónoma.

La sinergia entre actores tanto internos como externos puede garantizar un mejor desempeño en la organización, para lo cual la empresa debe autoevaluarse y establecer un plan de acción.

CONCLUSIONES

Se concluye que la Administración de Operaciones requiere la aplicación directa de técnicas a los procesos de producción en cada etapa, desde que se obtiene información para determinar las necesidades del cliente, hasta la entrega de bienes y servicios realizados en condiciones previstas. Por consiguiente, resulta fundamental comprender que cada empresa tiene características que las hacen únicas, en vista de ello debe seleccionar las estrategias claves que estén acordes con la actividad que realizan, ya que garantizará eficiencia en sus procesos y una gestión que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente, entendiendo que cada vez más estos clientes son exigentes en sus acciones.

Las estrategias en operación deben ser un conjunto de decisiones lógicas y coherentes, de acuerdo a su misión y visión, a su proceso productivo, los tiempos de entrega y los cambios en la forma de hacer las cosas, ya que pueden marcar la diferenciación y posición competitiva.

Se hace importante, desde luego, un enfoque integral que no solo responda a las demandas operativas internas, sino un ajuste a las expectativas del mercado externo de acuerdo a sus tendencias, solo así podrán asegurar su sostenibilidad en el complejo

panorama empresarial actual, marcado por los cambios vertiginosos en la tecnología y las demandas crecientes de responsabilidad social y ambiental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arévalo, F., Castillo, P., Aguayo, J., Hernández, R., León, A., y Martínez, C. (2018). Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. Revista Iberoamericana de Ciencias, 5(6), 295-304. http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200888.pdf

Bajaña, G. y Paredes, J. (2018). "Estrategia de operaciones y suministros enfocado a la competitividad", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2018). https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/operaciones-suministros-competitividad.html#google_vignette

Batista, N. y Ricardo, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Infinite Study.

Carrió Fiore, J. y Consolación Segura, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Marketing más ventas*.

Carrión Maroto, J. (2010). Estrategia competitiva. España: ESIC Editorial.

Carro, R., y González, D. (2012). Estrategia de producción y operaciones. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1608

Colina, F. y Albites J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. Desde el Sur, 12(1), 167-176. https://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011.

Debrosse-Carballo, M. (2013). Evaluación del servicio logístico al cliente en una empresa comercializadora. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, *4*, 60-66.

Díaz Fernández, I., (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Economía y Desarrollo, 144(1), 101-114.

García, A. y Gisbert, V. (2015). Estudio de la implantación de la mejora continua en PYMES. *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, *4*(4), 189-198.

González, S. M., de León, C. V. C., Espinoza, I. M., y Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 25(92), 1863-1883.

Jacob, R. y Chase, R., (2019). Administración de Operaciones. Producción y cadena de Suministro, decimoquinta edición, Mc Graw- Hill Education.

Jiménez, F. (2020). Administración de operaciones: análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(10), 551-559.

Krajewski, L. (2013). Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro. 10a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, XIX, 636 p. ISBN 978-607-32-2122-1 Material bajo licenciamiento CADRA.

Li, S. (2020). Los retos de Huawei. Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena. URI: http://hdl.handle.net/10317/9114

Liker, J. K., y Franz, J. K. (2020). El modelo Toyota para la mejora continua: Conectando la estrategia y la excelencia operacional para conseguir un rendimiento superior. Profit Editorial.

López, A., García, J., Batte I., Cobas, M. (2015) La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en Instituciones de Educación Superior. EduMeCentro 7(4):196-215.

López, L., Marulanda, C. y Salinas-Ávila, J. (2021). Modelo para el análisis de la estrategia de operaciones de las empresas exportadoras del sector metalmecánico del triángulo del café de Colombia. *Información tecnológica*, *32*(6), 45-52. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000600045

López-Quesada, A. (2017). Estrategias de diferenciación: Desafío para un retail eficiente. ESIC Editorial.

Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación.

Membrado, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia, Editorial Diaz de Santo, Madrid.

Monge, C., Cruz, J., y López, F. (2013). Impacto de la manufactura esbelta, manufactura sustentable y mejora continua en la eficiencia operacional y responsabilidad ambiental en México. *Información tecnológica*, *24*(4), 15-32.

Montejano, S., López-Torres, G., Pérez, M. y Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. Revista de ciencias sociales, 27(1), 112-126.

Pineda, U., y García, R. (2020). Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio. Pensamiento & Gestión, (49), 90-119. Epub October 31, 2021. Retrieved August 08, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762020000200090&lng=en&tlng=es.

Porter, M. E (2011). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Diana, México.

Romero, G., Fiallos, R., Regalado, G. (2018). Estrategia de operaciones y suministro y su influencia en las empresas de servicio. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. Universidad Técnica De Babahoyo, Ecuador. https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/operaciones-suministroempresas.html

Schnaars, S. P. (1993). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos.

Solf Zárate, A., (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. Persona, (10), 29-47.

Suarez, M. (2007), El kaizen/ the Kaizen. México: Panorama Editorial S.A. De C.V.

Zuluaga-Mazo, A., Gómez-Montoya, R. A., y Fernández-Henao, S. A. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo Scor. *Clío América*, *8*(15), 90–110. https://doi.org/10.21676/23897848.832.

Zúñiga Sáenz, R., (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (34), 1-24.