



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN AZOGUES-ECUADOR.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTOR: DAVID RICARDO SIGUENZA MARTINEZ

DIRECTOR: ING. JUAN DIEGO OCHOA CRESPO

AZOGUES – ECUADOR

2025

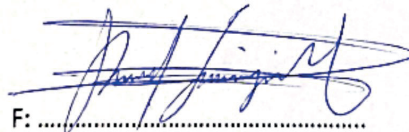
DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

David Ricardo Sigüenza Martínez portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0302361084** Declaro ser el autor de la obra: **“Análisis de la gestión de calidad en la competitividad de las Pymes en Azogues-Ecuador.”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Azogues, 22 de octubre de 2025



F:

David Ricardo Sigüenza Martínez

C.I. 0302361084

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

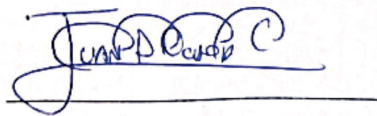
Ing. Juan Diego Ochoa Crespo

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

De mi consideración:

Certifico que el presente trabajo de titulación denominado: "**Análisis de la gestión de calidad en la competitividad de las Pymes en Azogues-Ecuador**", realizado por: **Nombres y apellidos completos del o los estudiantes**, con documentos de identidad: **0302361084** , previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** ha sido asesorado, orientado, revisado y supervisado durante su ejecución, bajo mi tutoría en todo el proceso, por lo que certifico que el presente documento, fue desarrollado siguiendo los parámetros del método científico, se sujeta a las normas éticas de investigación que exige la Universidad Católica de Cuenca, por lo que está expedito para su presentación y sustentación ante el respectivo tribunal.

Azogues, 22 de octubre del 2025



SELLO

ING. JUAN DIEGO OCHOA CRESPO

0301747143

DIRECTOR

Agradecimientos

Quiero agradecer de todo corazón a todas las personas que me acompañaron en este camino.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba.

A mi mamá y a mi hermana, por ser mi fuerza y mi mayor motivación.

A mi papá, por su respaldo y por hacer posible que llegara hasta aquí.

A mis amigos y compañeros, por su compañía, su ánimo y por estar presentes en cada etapa de este proceso.

A mi profesor y director de tesis, por su guía, paciencia y compromiso, que fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

Y, por supuesto, a Roxy, mi fiel compañera de madrugadas, por recordarme con su cariño que nunca estuve solo.

A todos, gracias por ser parte de este logro.

Análisis de la gestión de calidad en la competitividad de las Pymes en Azogues-Ecuador.

David Ricardo Sigüenza Martínez, Juan Diego Ochoa Crespo.

Universidad Católica de Cuenca, david.siguenza.84@est.ucacue.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio analizará cómo la gestión de calidad incide en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del cantón Azogues, Ecuador. Se partirá del reconocimiento de que muchas de estas organizaciones enfrentan limitaciones en recursos, desconocimiento de normas de calidad y resistencia al cambio, lo cual compromete su desempeño y sostenibilidad. Mediante un enfoque cuantitativo, transversal y no experimental, se aplicará una encuesta estructurada a una muestra de 140 PYMES registradas en la Cámara de Comercio local. El análisis se realizará a través de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), lo que permitirá identificar vínculos causales entre liderazgo, mejora continua, percepción del cliente, desempeño organizacional y resultados financieros. El sustento teórico se basará en corrientes como la teoría de los recursos y capacidades, la ventaja competitiva y el enfoque de calidad total. Se espera que los hallazgos orienten a los gestores empresariales en la toma de decisiones estratégicas que fortalezcan su posicionamiento competitivo, integrando herramientas de calidad como eje de innovación y fidelización del cliente en contextos dinámicos y exigentes.

Palabras clave: calidad, competitividad, pymes, desempeño, liderazgo.

Analysis of Quality Management in the Competitiveness of SMEs in Azogues, Ecuador

David Ricardo Sigüenza Martínez, Juan Diego Ochoa Crespo

Catholic University of Cuenca, david.siguenza.84@est.ucacue.edu.ec

ABSTRACT

This study will analyze how quality management affects the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the canton of Azogues, Ecuador. It begins with the acknowledgment that many of these organizations face limitations in resources, lack of knowledge of quality standards, and resistance to change, which compromises their performance and sustainability. Using a quantitative, cross-sectional, and non-experimental approach, a structured survey will be applied to a sample of 140 SMEs registered in the local Chamber of Commerce. The analysis will be conducted using structural equation modeling (SEM), which will allow the identification of causal links between leadership, continuous improvement, customer perception, organizational performance, and financial results. The theoretical framework will be based on approaches such as the resource-based view, competitive advantage, and total quality management. The findings are expected to guide business managers in strategic decision-making aimed at strengthening their competitive positioning, integrating quality management tools as a core element of innovation and customer loyalty in dynamic and demanding contexts.

Keywords: quality, competitiveness, SMEs, performance, leadership.

Certificamos que el documento que antecede es fiel copia del documento enviado por el estudiante **David Ricardo Sigüenza Martínez**.



Índice

Contenido	
Introducción	1
Desarrollo del modelo teórico e hipótesis	3
Gap de la literatura	8
Materiales y métodos	9
Análisis de datos	11
Resultados	12
Análisis del modelo estructural	15
Discusión	25
Conclusiones	27
Apéndices	29

Análisis de la gestión de calidad en la competitividad de las Pymes en Azogues-Ecuador.

1. Introducción

En un entorno donde la competencia es cada vez más intensa y los mercados evolucionan de manera constante, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan el gran desafío de mantenerse relevantes y sostenibles en el tiempo. A diferencia de las grandes corporaciones que suelen operar con recursos limitados y estructuras más simples, lo que les exige ser ágiles y estratégicas. En este contexto, la gestión de calidad deja de ser un valor agregado para convertirse en una necesidad fundamental que permite optimizar procesos, responder a las expectativas del cliente y generar ventajas competitivas.

Si bien los beneficios de la gestión de calidad total están ampliamente documentados, muchas PYMES encuentran dificultades para implementar un modelo sólido que se integre a sus prácticas internas y produzca resultados medibles. Entre las principales limitaciones se destacan la falta de conocimientos técnicos, la escasa capacitación del personal, las restricciones económicas y, en algunos casos, la resistencia al cambio. Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades según Grant (1991), una organización puede diferenciarse si utiliza adecuadamente sus recursos internos, fortaleciendo así su cultura organizacional, sus procesos y su capacidad de aprendizaje.

Cabe señalar que la aplicación de un modelo de gestión de calidad no debe interpretarse como una fórmula universal. La teoría de la contingencia Donaldson (2001) sostiene que cada organización debe tomar decisiones en función de su contexto, tamaño y entorno competitivo. Esto resulta particularmente relevante en el caso de las PYMES, que enfrentan a estas condiciones específicas y a su vez, no pueden adoptar modelos diseñados para grandes industrias. De ahí la importancia de analizar la gestión de calidad de manera contextualizada, realista y, sobre todo, acorde con sus capacidades reales.

En América Latina, las PYMES representan más del 90 % del total de empresas y generan la mayor parte del empleo formal. Por lo tanto, enfrentan múltiples desafíos como: bajo acceso a financiamiento, altos niveles de informalidad, baja productividad y limitado acceso a tecnologías. Lo que hace referencia a la perspectiva de Porter (1998), quien sostiene que una empresa puede alcanzar ventaja competitiva si logra diferenciarse y mantener un enfoque estratégico, lo cual requiere procesos internos claros y eficientes.

En este sentido, la gestión de calidad se convierte en un elemento clave para fortalecer la posición de las PYMES en el mercado.

En Ecuador, la situación refleja esta misma dinámica: las PYMES constituyen el 99,5 % del universo empresarial y generan cerca del 60 % del empleo formal. Por lo que, en ciudades intermedias como Azogues, muchas de estas organizaciones siguen operando de manera empírica, sin planificación estratégica, sin indicadores de calidad y con escaso conocimiento sobre la importancia del cliente como eje central del negocio. En este contexto, la implementación de prácticas de calidad total podría marcar una diferencia significativa no solo en el desempeño financiero, sino también en la sostenibilidad a largo plazo.

Además de los procesos técnicos y administrativos, es imprescindible considerar el factor humano. La teoría de las relaciones humanas según Mayo (1945) enfatiza el papel de la motivación, la comunicación y el clima laboral en el rendimiento organizacional. Ningún modelo de calidad será realmente efectivo si no contempla a las personas que hacen posible su correcta aplicación. Desde esta perspectiva, el liderazgo y la cultura organizacional se constituyen en factores clave para el éxito de los sistemas de calidad en escenarios reales.

Este estudio tiene como propósito analizar cómo la gestión de calidad impacta en la competitividad de las PYMES de Azogues. Para ello, se propone el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que permitirá identificar la relación entre variables como liderazgo, estrategia de mejora, percepción del cliente, desempeño organizacional y resultados financieros. El enfoque será cuantitativo, transversal y no experimental, con el fin de examinar las relaciones causales a partir de encuestas estructuradas.

Dada la situación que enfrentan las PYMES locales, esta investigación busca aportar una comprensión clara sobre cómo la calidad puede convertirse en una herramienta estratégica para fortalecer su posicionamiento. De tal forma, pretende generar recomendaciones prácticas para los empresarios y proveer insumos útiles a quienes diseñan políticas de apoyo a este sector tan relevante.

En definitiva, este trabajo responde a la necesidad de fortalecer a las PYMES desde su interior, entendiendo que la calidad no se limita a un conjunto de normas o procedimientos, sino que constituye una forma de pensar, liderar y actuar. En un entorno en constante transformación, solo aquellas empresas que logren consolidar una cultura de calidad estarán mejor preparadas no solo para competir en el mercado, sino también para crecer de manera sostenible.

2. Desarrollo del modelo teórico e hipótesis

2.1. Gestión de calidad en entornos empresariales emergentes

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en América Latina enfrentan un entorno competitivo en constante transformación, en el cual factores como la innovación, la eficiencia operativa y la orientación al cliente se han vuelto determinantes estratégicos. En el caso particular del cantón Azogues, Ecuador, las PYMES representan más del 99% del universo empresarial local (Cámara de Comercio de Azogues, 2023), pero operan mayoritariamente sin estructuras formales de calidad, lo que limita su desarrollo competitivo sostenible.

La teoría de los recursos y capacidades Fong Reynoso et al. (2017) sugieren que una empresa puede alcanzar ventajas competitivas sostenibles si gestiona adecuadamente sus recursos intangibles, como el conocimiento, el liderazgo y la cultura organizacional. Estos factores están estrechamente vinculados con los fundamentos de la gestión de calidad total (TQM), la cual se configura como un sistema holístico basado en la mejora continua, la participación de las personas, y la orientación al cliente (Guerrero, 2024). En este marco, el presente estudio busca analizar cómo estos principios, adaptados al contexto local de Azogues, influyen directa e indirectamente en la competitividad de las PYMES a través del desempeño organizacional, la percepción de calidad y la lealtad del cliente.

2.2. Liderazgo, cultura organizacional y estrategia de mejora

El liderazgo transformacional ha sido identificado como un determinante crítico en la implementación efectiva de sistemas de calidad, al fomentar una cultura de compromiso, participación y visión compartida (Vizcaíno Cárdenas & Yanez Borja, 2024). Asimismo, la cultura organizacional es una dimensión que potencia los procesos de mejora continua, al facilitar la alineación entre valores internos y objetivos estratégicos (Santos & Gonçalves, 2010).

Además, la teoría de la contingencia Zapata Rotundo & Mirabal (2013) sugieren que los enfoques de calidad deben ajustarse al tamaño, capacidades y entorno competitivo de la empresa. En el caso de las PYMES de Azogues, esto implica que las estrategias de mejora deben estar adecuadamente contextualizadas y estar fundamentadas en recursos accesibles y en prácticas adaptables.

2.3. Gestión de calidad total y desempeño organizacional

La gestión de calidad total (TQM) ha demostrado tener efectos significativos sobre el desempeño organizacional en múltiples contextos, al optimizar procesos, reducir errores y aumentar la eficiencia global de las operaciones (Vásquez, 2016). En estudios realizados en PYMES de países emergentes, se ha evidenciado que la aplicación de TQM mejora indicadores clave como la rentabilidad, la fidelización del cliente y la percepción de marca (Amasakaa, 2012; Kaur et al., 2019; Mahajan et al., 2024; Pandey et al., 2022; Prajogo & Sohal, 2006).

En la presente propuesta, se asume que la gestión de calidad afecta al desempeño organizacional no solo de forma directa, sino también mediada por variables como la mejora continua, los procesos internos y la percepción del cliente.

2.4. Calidad percibida, satisfacción y lealtad del cliente

Según el modelo SERVQUAL, la calidad percibida está compuesta por dimensiones como confiabilidad, tangibilidad, empatía y seguridad, y tiene un impacto directo sobre la satisfacción del cliente (Cevallos Ampuero, 2015; Duarte et al., 2015; Mohedano Torres et al., 2023; Mosquera-González et al., 2019). La evidencia empírica respalda que una alta percepción de calidad genera mayor satisfacción y, a su vez, una intención de recompra y lealtad (Kassim & Asiah Abdullah, 2010; Ozkan et al., 2020).

Estudios recientes en servicios y manufactura han confirmado esta secuencia causal: calidad → satisfacción → lealtad (Eid, 2015; Liao, 2007). En el caso de las PYMES de Azogues, donde el contacto con el cliente suele ser directo, estas relaciones pueden ser aún más sensibles.

2.5. Hipótesis del modelo estructural

Con base en la revisión de literatura y la evidencia empírica, se plantean las siguientes hipótesis estructurales para ser validadas a través de modelos de ecuaciones estructurales (SEM):

Liderazgo

Desde la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas el liderazgo no se limita a una función jerárquica, sino que constituye un catalizador del compromiso organizacional (Muldoon et al., 2020, 2024; O'Connor, 1999; Omodan et al., 2020). En entornos de pequeñas empresas, el liderazgo efectivo es fundamental para orientar una cultura de calidad y movilizar al personal hacia metas compartidas (Bentaleb, 2024; Razak & Muhamad, 2022). Adicionalmente, autores como Hill et al. (2001) sostienen que el liderazgo transformacional impulsa la innovación y la mejora continua, lo cual fortalece la base cultural sobre la que descansa un sistema de gestión de calidad total (TQM).

H1a. El liderazgo influye positivamente en la cultura de calidad.

H1b. El liderazgo influye positivamente en la gestión de calidad total.

H1c. El liderazgo influye positivamente en el desarrollo del personal.

Estrategia de mejora

Desde la teoría de recursos y capacidades de Grant (1991), la mejora continua representa una competencia dinámica que potencia las capacidades operativas y estratégicas de una empresa. En este sentido, un estudio de Jimoh et al. (2019) vincula la estrategia de mejora con la institucionalización de la gestión de calidad total, mientras que DeBaggis (1993) evidencian su impacto sobre el desempeño organizacional.

H2a. La estrategia de mejora influye positivamente en la gestión de calidad total.

H2b. La estrategia de mejora influye positivamente en la mejora continua.

H2c. La estrategia de mejora influye positivamente en el desempeño organizacional.

Orientación a los resultados

El enfoque en resultados es parte del núcleo de la filosofía TQM. Según Abu Salim et al. (2019), una orientación explícita hacia metas organizacionales fortalece la planificación estratégica y la evaluación de procesos. Además, en el marco de la teoría de sistemas Yu et al. (2023), el resultado organizacional es un emergente de la interacción entre subsistemas, como lo son la calidad, los procesos y el liderazgo.

H3a. La orientación a resultados influye positivamente en la gestión de calidad total.

H3b. La orientación a resultados influye positivamente en el desempeño

organizacional.

H3c. La orientación a resultados influye positivamente en la mejora continua.

Enfoque de asociación

La calidad de asociación, entendida como la capacidad de trabajar con clientes, proveedores y otros stakeholders en procesos colaborativos, es uno de los factores críticos del éxito en la TQM (Mohammad Mosadeghrad, 2014; Sayeda et al., 2010). Según Cajuela & Galina (2020), las relaciones interorganizacionales potencian la implementación de la calidad, permitiendo el aprendizaje compartido y la innovación operativa.

H4a. El enfoque de asociación influye positivamente en la gestión de calidad total.

H4b. El enfoque de asociación influye positivamente en el desempeño organizacional.

Gestión de calidad total (TQM)

Numerosos estudios han establecido que la TQM impacta significativamente en los resultados estratégicos y operativos. Varios estudios demostraron que la implementación robusta de TQM mejora la productividad, reduce errores y fortalece la innovación (Akanmu et al., 2023; Antunes et al., 2021; Jiménez-Jiménez et al., 2020; Silva et al., 2014). Esta práctica también tiene efectos sobre el desarrollo organizacional y la sostenibilidad, especialmente en pequeñas empresas con recursos limitados (Olaleye et al., 2024; Zhang et al., 2024).

H5a. La gestión de calidad total influye positivamente en el desempeño organizacional.

H5b. La gestión de calidad total influye positivamente en la mejora continua.

H5c. El desempeño organizacional influye positivamente en la mejora continua.

H5d. La mejora continua influye positivamente en los resultados financieros y comerciales.

Procesos

La eficacia de los procesos internos es central para la TQM. Según Aiduang et al. (2024); Kent & Siemsen (2018); y Pryse (2025) los procesos bien definidos incrementan la capacidad de la organización para estandarizar, mejorar y adaptarse. En esta línea de pensamiento, el benchmarking de procesos está directamente vinculado al rendimiento organizacional y la innovación (Alosani & Al-Dhaafri, 2021; Coupet & Ba, 2022; Epure, 2016).

H6a. Los procesos influyen positivamente en la gestión de calidad total.

H6b. Los procesos influyen positivamente en la mejora continua.

H6c. Los procesos influyen positivamente en el desempeño organizacional.

Calidad del producto o servicio percibido

En el modelo SERVQUAL, la calidad percibida es el resultado de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio real recibido (Amenta et al., 2019; Cukier & da Silva, 2012; Nguyen Ha et al., 2024). La calidad percibida influye directamente en la satisfacción, seguridad y percepción de imagen del cliente, como lo demostraron (Amenta et al., 2019; Frank & Enkawa, 2009; Nguyen et al., 2018; Yesitadewi & Widodo, 2024).

Según la teoría del comportamiento del consumidor, la satisfacción es un predictor directo de la lealtad (Teeroovengadum, 2022; Veloutsou, 2015). Olfat & Kirkham (2025) consideran que la satisfacción es la evaluación afectiva posterior al consumo, y esta ha demostrado estar relacionada con la intención de recompra, la fidelización y la recomendación (Gallarza et al., 2016).

H7a. Los resultados financieros y comerciales influyen positivamente en la satisfacción del cliente.

H7b. Los resultados financieros y comerciales influyen positivamente en la lealtad del cliente.

H7c. Los resultados financieros y comerciales influyen positivamente en la seguridad percibida.

H7d. Los resultados financieros y comerciales influyen positivamente en la imagen de la empresa.

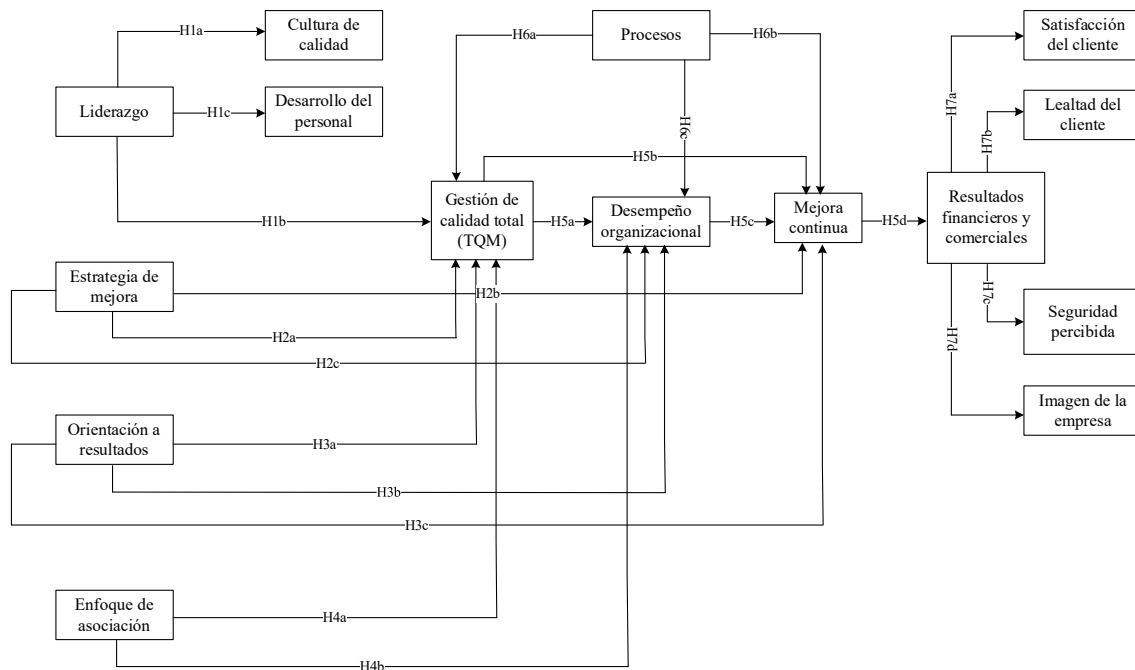


Figura 1. Modelo teórico

2.6. Gap de la literatura

A pesar del creciente cuerpo de literatura sobre gestión de calidad total (GCT) y su impacto en el rendimiento empresarial, existe una marcada escasez de investigaciones que analicen específicamente la relación entre GCT y la competitividad en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de economías emergentes. La mayoría de estudios previos se han centrado en grandes corporaciones o industrias específicas de países desarrollados (Thekkoote, 2024), omitiendo las dinámicas particulares de las PYMES, especialmente en entornos económicos frágiles como el de Ecuador.

Si bien hay investigaciones que abordan dimensiones individuales como liderazgo, satisfacción del cliente o desempeño organizacional, estas se han tratado de forma fragmentada, sin una visión holística que integre tanto variables operativas como perceptuales. Hasta la fecha, no se ha propuesto ni validado un modelo estructural que vincule de manera simultánea factores como liderazgo, estrategias de mejora, percepción de calidad, desempeño organizacional, satisfacción y lealtad del cliente con la competitividad empresarial, especialmente en el ámbito de las PYMES ecuatorianas.

Asimismo, existe una clara falta de estudios empíricos basados en métodos estadísticos avanzados como los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), que permitan validar con rigor las relaciones causales entre estas variables. Gran parte de las investigaciones revisadas adoptan enfoques descriptivos o cualitativos, lo que limita la posibilidad de

generalizar sus hallazgos y aplicarlos en la formulación de estrategias de gestión y políticas públicas.

Esta investigación busca cerrar dicho vacío mediante el diseño y validación de un modelo SEM que explique de forma integral cómo la gestión de calidad incide en la competitividad de las PYMES en Azogues, Ecuador. De este modo, se aporta evidencia cuantitativa robusta para apoyar la toma de decisiones empresariales y gubernamentales en contextos de alta competitividad y recursos limitados.

3. Materiales y métodos

3.1. Configuración del instrumentos de recolección de datos y sujetos de estudio

Con el propósito de garantizar la validez de contenido del instrumento de recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado de tipo Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), compuesto inicialmente por 50 ítems, orientados a medir las 15 variables del modelo teórico propuesto: liderazgo, cultura de calidad, estrategia de mejora, orientación a resultados, procesos, enfoque de asociación, mejora continua, gestión de calidad total, desempeño organizacional, resultados financieros y comerciales, satisfacción del cliente, lealtad del cliente, seguridad percibida, imagen de la empresa y desarrollo del personal.

Este instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, en el que participaron cuatro académicos con grado doctoral, experiencia investigativa en gestión organizacional y calidad, y trayectoria docente en universidades de prestigio. Para la evaluación se empleó una escala de relevancia (1 = No relevante; 4 = Muy relevante), y se consideró un umbral promedio de 3.5 para la retención de los ítems. Como resultado, se eliminaron tres ítems por considerarse redundantes o poco representativos, quedando el instrumento final conformado por 47 ítems.

Posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra de 30 PYMES registradas en el cantón Azogues, Ecuador, con el fin de evaluar la comprensión de los ítems y su confiabilidad preliminar. Para estimar la consistencia interna del instrumento se calculó el coeficiente alfa de Cronbach por cada variable (ver Tabla 1). Los resultados muestran valores superiores a 0.7 en la mayoría de los casos, lo cual se considera aceptable (Nunnally & Bernstein, 1994). Algunas variables como liderazgo ($\alpha = 0.622$) y cultura de calidad ($\alpha = 0.632$) presentaron valores cercanos al límite inferior, lo cual puede

atribuirse al reducido número de ítems (2 o 3), situación frecuente en estudios exploratorios (Jolliffe, 1988). Sin embargo, estos valores fueron considerados adecuados para el análisis, dado que están por encima del mínimo recomendado ($\alpha > 0.6$) en escalas breves aplicadas en contextos emergentes. El alfa de Cronbach global del instrumento fue 0.977, lo cual evidencia una alta confiabilidad interna del cuestionario en su conjunto, lo que respalda su uso en investigaciones posteriores a mayor escala. En este proceso de depuraron los ítems quedando un total de 44.

Tabla 1. *Fiabilidad del modelo teórico mediante el coeficiente Alfa de Cronbach*

	Ítems prueba piloto	Alpha Cronbach Final
Variables		
Liderazgo	3	0,622
Cultura de calidad	2	0,632
Estrategia de mejora	3	0,731
Orientación a resultados	2	0,816
Procesos	3	0,863
Enfoque de asociación	2	0,721
Mejora continua	3	0,667
Gestión de calidad total	3	0,835
Desempeño organizacional	3	0,779
Resultados financieros y comerciales	6	0,818
Satisfacción del cliente	3	0,898
Lealtad del cliente	2	0,733
Seguridad percibida	2	0,910
Imagen de la empresa	3	0,812
Desarrollo del personal	4	0,895
Alpha de Cronbach de la escala general	44	0,977

Nota. Adaptado de las salidas del SPSS (2023).

En cuanto al universo de estudio, se consideraron las 219 PYMES activas registradas en el catastro oficial de la Cámara de Comercio e Industrias de Azogues. Con base en este universo, se aplicó la fórmula de muestreo probabilístico para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo cual arrojó un tamaño de muestra representativo de 140 empresas. La selección de las unidades muestrales se realizó mediante un muestreo aleatorio simple, sin estratificación sectorial, dada la relativa homogeneidad del perfil empresarial en el cantón.

$$n = \frac{219*(1.96)^2*0.5*0.5}{[(0.05)^2*(219-1)]+[(1.96)^2*0.5*0.5]} \quad [a]$$

$$n = 140$$

Este proceso metodológico asegura la validez de los datos recolectados y se alinea con las buenas prácticas de estudios empíricos similares en el contexto latinoamericano (Fotopoulos & Psomas, 2010; Sadikoglu & Zehir, 2010).

3.2. Análisis de datos

Los datos recolectados fueron analizados mediante el uso de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) bajo el enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS), utilizando el software SmartPLS versión 4.1.0.9. Este enfoque, ampliamente reconocido en la investigación científica contemporánea, resulta especialmente adecuado para evaluar modelos complejos con múltiples variables latentes y relaciones estructurales, como el propuesto en este estudio. Entre sus principales ventajas se destacan su capacidad para manejar modelos de medida formativos, su flexibilidad ante distribuciones no normales de los datos, así como su eficiencia en muestras relativamente pequeñas, como es el caso de este trabajo (Hair et al., 2019).

El objetivo principal del análisis fue validar empíricamente las relaciones hipotéticas planteadas entre las dimensiones de la gestión de calidad, el desempeño organizacional y la competitividad empresarial, además de comprobar la validez y fiabilidad del instrumento de medición. Para ello, se adoptó una estrategia analítica de dos etapas, siguiendo la metodología descrita por (van Riel et al., 2017), la cual es especialmente útil cuando se trabaja con constructos de segundo orden, como en el caso de la gestión de calidad total o el desarrollo del personal.

En la primera etapa, se obtuvieron los puntajes de las variables latentes correspondientes a los constructos de primer orden, excluyendo inicialmente los de segundo orden para evitar problemas de multicolinealidad y redundancia en la varianza explicada. En este proceso, se evaluaron las cargas factoriales de cada ítem, considerando significativas aquellas superiores a 0.708. Asimismo, se calcularon los índices de confiabilidad compuesta (valores mayores a 0.7), así como la validez convergente, verificada mediante la varianza media extraída (AVE), cuyo umbral recomendado es superior a 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). La validez discriminante se evaluó a través del criterio de Fornell-Larcker y la heterotrait-monotrait ratio (HTMT).

En la segunda etapa, se incorporaron al modelo los constructos de segundo orden, utilizando como variables manifiestas los puntajes obtenidos previamente para cada dimensión de primer orden. Posteriormente, se estimaron los coeficientes de ruta (path coefficients) entre las variables del modelo estructural, los cuales fueron sometidos a pruebas de significancia mediante la técnica de bootstrap con 5.000 remuestreos. También se calcularon los valores de R^2 de los constructos endógenos, con el fin de medir el poder explicativo del modelo.

Adicionalmente, se evaluó la relevancia predictiva (Q^2) de cada constructo mediante la técnica de blindfolding, lo cual permitió establecer si el modelo tiene capacidad de predicción sobre los resultados observados. Esta metodología integral no solo respalda la validez empírica del modelo teórico propuesto, sino que proporciona evidencia robusta y contextualizada sobre los efectos directos e indirectos de la gestión de calidad sobre la competitividad de las PYMES del cantón Azogues, en el contexto de una economía emergente como la ecuatoriana.

4. Resultados

4.1. Análisis del modelo de medida

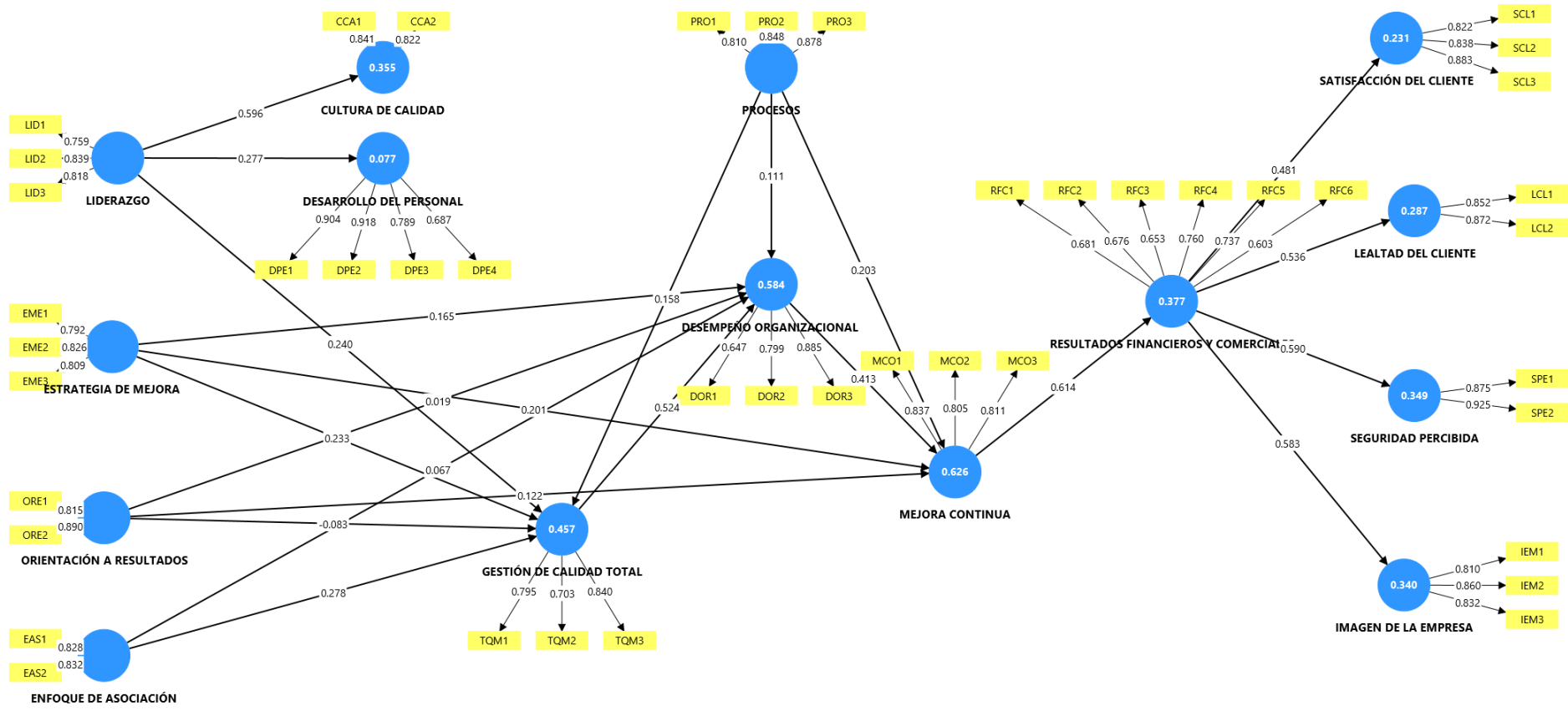


Figura 2. Modelo de medida

Esta sección presenta el análisis de congruencia entre el modelo teórico propuesto y las variables observadas, a partir de los datos obtenidos mediante modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Esta metodología permite evaluar tanto la validez como la confiabilidad de los constructos latentes y de sus indicadores asociados, proporcionando una base empírica rigurosa para validar la estructura conceptual del instrumento.

En una primera etapa, se llevó a cabo la evaluación del modelo de medida, con énfasis en la fiabilidad individual de cada ítem, la validez convergente y la validez discriminante. Este procedimiento es esencial para garantizar que los ítems incluidos reflejen de manera precisa y consistente los constructos teóricos subyacentes.

La figura del modelo de medida (ver Fig. 3) ilustra las relaciones entre los indicadores observados y sus respectivos constructos latentes, todos definidos como constructos reflectivos. Las cargas factoriales obtenidas para los ítems muestran un comportamiento robusto, alcanzando en su mayoría valores superiores al umbral mínimo recomendado de 0.70, lo cual confirma la validez convergente (Hair et al., 2019). Por ejemplo, los indicadores asociados al constructo “Procesos” presentan cargas entre 0.810 y 0.878, mientras que los de “Resultados Financieros y Comerciales” oscilan entre 0.536 y 0.760, evidenciando la coherencia y fortaleza del modelo teórico.

Cabe señalar que algunos constructos, como “Cultura de Calidad” y “Liderazgo”, están compuestos por ítems que contienen cargas superiores a 0.70. Además, su inclusión se justifica en función de la importancia conceptual y del aporte al contenido global del modelo. En este contexto, se obtuvo una alta consistencia interna en todos los constructos evaluados, con coeficientes de confiabilidad compuesta (CR) por encima de 0.7 y valores de AVE superiores a 0.5, lo cual refuerza la validez del modelo de medida.

Estos resultados validan empíricamente la calidad del instrumento de medición y la fidelidad de los ítems seleccionados para representar las variables latentes del estudio. En conjunto, la evidencia obtenida respalda tanto la robustez teórica como empírica del modelo propuesto, estableciendo una base sólida para la siguiente etapa del análisis, correspondiente al modelo estructural, donde se evaluarán las relaciones causales entre los constructos.

4.2. Análisis del modelo estructural

El modelo estructural permite evaluar la solidez de las relaciones entre los constructos latentes y la capacidad predictiva del modelo general. Se consideraron los coeficientes de determinación (R^2), los efectos de tamaño (F^2) y la significancia de los caminos (Path Coefficients, prueba t y valores p), conforme con (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2016).

La tabla 2 refleja la proporción de varianza explicada por las variables independientes sobre cada variable dependiente. Según (Cohen, 2013), valores de R^2 de 0.26, 0.13 y 0.02 se interpretan como efectos grandes, moderados y pequeños respectivamente.

- Desempeño organizacional ($R^2 = 0.584$) y Mejora continua ($R^2 = 0.626$) presentan una alta capacidad explicativa, lo que evidencia que el modelo teórico es consistente en torno a los pilares de desempeño y mejora.
- Gestión de calidad total ($R^2 = 0.457$), Resultados financieros y comerciales ($R^2 = 0.377$) y Cultura de calidad ($R^2 = 0.355$) muestran niveles aceptables de varianza explicada, con efectos medios.
- Otras variables como Lealtad del cliente, Satisfacción del cliente, Imagen de la empresa y Seguridad percibida presentan R^2 entre 0.231 y 0.349, aceptables en modelos complejos.
- Desarrollo del personal tiene un R^2 bajo (0.077), lo cual indica que requiere mejora en la especificación o predicción del modelo para ese constructo.

Tabla 2. R^2 de las variables dependientes.

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
CULTURA DE CALIDAD	0,355	0,348
DESARROLLO DEL PERSONAL	0,077	0,068
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,584	0,562
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,457	0,430
IMAGEN DE LA EMPRESA	0,340	0,334
LEALTAD DEL CLIENTE	0,287	0,280
MEJORA CONTINUA	0,626	0,611
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	0,377	0,371
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,231	0,224
SEGURIDAD PERCIBIDA	0,349	0,342

La tabla 3 muestra el coeficiente f^2 y permite evaluar la contribución individual de cada constructo exógeno a la varianza explicada de un constructo endógeno. Según Cohen

(2013), valores de f^2 de 0.02, 0.15 y 0.35 se interpretan como efectos pequeños, medianos y grandes.

- Gestión de la calidad total tiene un efecto grande (0.383) sobre el desempeño organizacional, consolidando su rol como variable clave.
- Liderazgo muestra un alto efecto sobre la cultura de calidad ($f^2 = 0.549$) y un efecto medio sobre el desarrollo del personal ($f^2 = 0.083$), confirmando su carácter estructurante en el modelo.
- Resultados financieros y comerciales tienen un gran impacto sobre imagen (0.516), lealtad (0.403) y satisfacción (0.301).
- Otros efectos como estrategia de mejora sobre mejora continua ($f^2 = 0.039$) o procesos sobre mejora continua ($f^2 = 0.053$) son pequeños pero relevantes.

Tabla 3. f² de las variables.

	CULTURA DE CALIDAD	DESARROLLO DEL PERSONAL	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE DE ASOCIACIÓN	ESTRATEGIA DE MEJORA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	IMAGEN DE LA EMPRESA	LEALTAD DEL CLIENTE	LIDERAZGO	MEJORA CONTINUA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PROCESOS	RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SEGURIDAD PERCIBIDA	
CULTURA DE CALIDAD																
DESARROLLO DEL PERSONAL																
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL										0,274						
ENFOQUE DE ASOCIACIÓN			0,005			0,077										
ESTRATEGIA DE MEJORA			0,024			0,036				0,039						
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL			0,383													
IMAGEN DE LA EMPRESA																
LEALTAD DEL CLIENTE																
LIDERAZGO	0,549	0,083				0,068										
MEJORA CONTINUA													0,604			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			0,000			0,006				0,019						
PROCESOS			0,012			0,018				0,053						
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES							0,516	0,403						0,301		0,535
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE																
SEGURIDAD PERCIBIDA																

La tabla 4 de prueba de hipótesis detalla los coeficientes estandarizados, valores t y p asociados a cada ruta estructural. Se evaluaron los coeficientes estandarizados (β), los valores t y p, considerando significativa toda relación con $p < 0.05$, lo que implica soporte empírico para rechazar la hipótesis nula. Si bien varias relaciones clave del modelo fueron confirmadas, otras resultaron no significativas, lo cual ofrece hallazgos relevantes que deben discutirse desde una perspectiva técnica y contextual.

H2a: Estrategia de mejora \rightarrow Gestión de calidad total ($\beta = 0.233, p = 0.080$)

Aunque el coeficiente β sugiere una relación positiva moderada, el valor p indica que no es estadísticamente significativa. Esto puede deberse a que las prácticas de mejora continua, como parte de la estrategia, aún no se han sistematizado formalmente en las PYMES estudiadas. Las mejoras pueden ser percibidas como acciones tácticas dispersas más que parte de una estrategia explícita, lo que debilita su conexión directa con la gestión integral de la calidad. En PYMES de contextos emergentes, la "estrategia de mejora" tiende a ser informal, basada en la intuición del propietario o gerente, sin integración clara en sistemas de calidad certificados como ISO 9001.

H2b: Estrategia de mejora \rightarrow Mejora continua ($\beta = 0.201, p = 0.104$)

De forma similar a H2a, esta relación carece de significancia estadística. Aunque conceptualmente se espera una relación fuerte entre una estrategia orientada a la mejora y prácticas de mejora continua, en este caso, el bajo nivel de sistematización podría explicar la débil vinculación. Las estrategias no siempre se traducen en acciones continuas de mejora por falta de recursos, resistencia al cambio o baja capacitación del personal. Esto es consistente con estudios previos en PYMES de América Latina, según Camisón & Villar-López (2014), las iniciativas de mejora continua son esporádicas y reactivas, no proactivas.

H2c: Estrategia de mejora \rightarrow Desempeño organizacional ($\beta = 0.165, p = 0.153$)

Este resultado revela que la estrategia de mejora no incide significativamente sobre el desempeño organizacional, lo cual contradice la teoría clásica de gestión de calidad. Una posible razón es que los beneficios de una estrategia de mejora son de mediano-largo plazo, y el corte transversal del estudio limita la identificación de dichos efectos. Además, si la implementación de la estrategia es débil o reciente, sus impactos aún no se manifiestan a nivel de resultados organizacionales.

H3a: Orientación a resultados → Desempeño organizacional ($\beta = 0.019, p = 0.854$)

Esta es una de las relaciones más débiles del modelo. El valor p muy por encima del umbral indica ausencia total de significancia estadística. Esto puede ser producto de una desconexión entre los objetivos estratégicos y los mecanismos operativos. En otras palabras, las PYMES pueden estar orientadas a resultados sin tener indicadores claros, herramientas de medición o metodologías formales para gestionar el desempeño. Esto evidencia un problema estructural en el uso de KPIs o cuadros de mando, lo que debilita el vínculo entre enfoque a resultados y desempeño real. En muchas PYMES, los resultados se persiguen de forma empírica, sin una gestión basada en datos.

H3b: Orientación a resultados → Gestión de calidad total ($\beta = -0.083, p = 0.461$)

H3c: Orientación a resultados → Mejora continua ($\beta = 0.122, p = 0.258$)

Ambas rutas fueron estadísticamente no significativas, y en el caso de H3c incluso se observa un coeficiente negativo, aunque no significativo. Esto sugiere que, en el contexto de Azogues, la orientación a resultados no se traduce en prácticas de calidad ni en mejora continua. Las empresas priorizan resultados inmediatos (ventas, flujo de caja) por sobre procesos estructurados de calidad. Esto es coherente con el comportamiento observado en micro y pequeñas empresas de regiones en desarrollo, donde el enfoque está más centrado en la supervivencia que en la optimización de procesos (Naradda Gamage et al., 2020).

H4b: Enfoque de asociación → Desempeño organizacional ($\beta = 0.067, p = 0.549$)

Aunque se esperaba que la cooperación con proveedores o socios estratégicos fortaleciera el desempeño organizacional, este estudio no encontró evidencia significativa. Esto sugiere que las PYMES de Azogues no han desarrollado relaciones interorganizacionales lo suficientemente sólidas para generar efectos medibles en su desempeño. El enfoque de asociación sigue siendo incipiente. La informalidad en las relaciones comerciales, la desconfianza o la falta de alianzas estratégicas podrían estar afectando esta variable.

H6a: Procesos → Gestión de calidad total ($\beta = 0.158, p = 0.192$)

H6b: Procesos → Mejora continua ($\beta = 0.203, p = 0.075$)

Aunque los coeficientes de ambas relaciones son positivos y cercanos a la significancia, aún no cruzan el umbral requerido. Esto indica que los procesos internos podrían estar

siendo implementados parcialmente o sin integración sistémica, limitando su capacidad para impulsar mecanismos de calidad y mejora continua. La falta de estandarización de procesos, manuales de procedimientos o auditorías internas puede explicar esta debilidad.

Las relaciones no significativas encontradas en el modelo revelan una brecha entre la teoría y la práctica en contextos de PYMES emergentes. Aunque muchas variables tienen fundamentos teóricos sólidos en modelos de calidad como EFQM o ISO 9001, su aplicación efectiva depende de factores estructurales, culturales y de recursos. El estudio evidencia que en Azogues, los elementos más consolidados son la gestión de calidad total, el liderazgo y la mejora continua, mientras que otros, como orientación a resultados o enfoque de asociación, requieren mayor madurez organizacional.

Estos hallazgos no debilitan el modelo, sino que ofrecen insumos valiosos para futuras líneas de investigación, especialmente en el rediseño de estrategias de calidad adaptadas al ecosistema de las PYMES latinoamericanas.

Tabla 4. Prueba de hipótesis y relación entre constructos.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ((O/STDEV))	Valores p	Resultado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL -> MEJORA CONTINUA	0,413	0,409	0,094	4,415	0,000	H5c Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
ENFOQUE DE ASOCIACIÓN -> DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,067	0,076	0,112	0,600	0,549	H4b Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
ENFOQUE DE ASOCIACIÓN -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,278	0,287	0,104	2,683	0,007	H4a Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
ESTRATEGIA DE MEJORA -> DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,165	0,164	0,115	1,429	0,153	H2c Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
ESTRATEGIA DE MEJORA -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,233	0,229	0,133	1,751	0,080	H2a Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
ESTRATEGIA DE MEJORA -> MEJORA CONTINUA	0,201	0,199	0,124	1,624	0,104	H2b Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL -> DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,524	0,525	0,101	5,176	0,000	H5a Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
LIDERAZGO -> CULTURA DE CALIDAD	0,596	0,599	0,093	6,407	0,000	H1a Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
LIDERAZGO -> DESARROLLO DEL PERSONAL	0,277	0,288	0,114	2,423	0,015	H1c Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
LIDERAZGO -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,240	0,234	0,099	2,424	0,015	H1b Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
MEJORA CONTINUA -> RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	0,614	0,621	0,070	8,724	0,000	H5d Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS -> DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,019	0,019	0,104	0,185	0,854	H3b Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	-0,083	-0,076	0,113	0,738	0,461	H3a Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS -> MEJORA CONTINUA	0,122	0,132	0,108	1,130	0,258	H3c Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
PROCESOS -> DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,111	0,106	0,104	1,068	0,286	H6c Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
PROCESOS -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,158	0,153	0,121	1,304	0,192	H6a Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
PROCESOS -> MEJORA CONTINUA	0,203	0,201	0,114	1,781	0,075	H6b Los resultados proporcionan evidencia a favor de la hipótesis nula.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> IMAGEN DE LA EMPRESA	0,583	0,595	0,072	8,098	0,000	H7d Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> LEALTAD DEL CLIENTE	0,536	0,535	0,091	5,881	0,000	H7b Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,481	0,488	0,087	5,502	0,000	H7a Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> SEGURIDAD PERCIBIDA	0,590	0,599	0,070	8,472	0,000	H7c Existe evidencia estadística que respalda la relación significativa entre las variables.

El modelo ajustado que se muestra en la figura 3, destaca un redireccionamiento del enfoque de gestión de calidad hacia factores humanos y estructurales específicos, confirmando el papel estratégico de los siguientes componentes:

- Liderazgo como detonante de cultura de calidad, desarrollo del personal y gestión de calidad total.
- Gestión de calidad total como mediador crítico hacia el desempeño organizacional, reforzando su centralidad como variable latente de segundo orden.
- Mejora continua como puente hacia los resultados financieros y comerciales, consolidando la cadena lógica calidad-desempeño-finanzas.
- Resultados financieros y comerciales como constructo clave que conecta con variables de percepción del cliente y reputación empresarial: satisfacción, lealtad, imagen y seguridad percibida.

El nuevo enfoque prioriza elementos humanos, organizacionales y de resultados, dejando fuera aquellos procesos que, si bien relevantes desde el punto de vista normativo (por ejemplo, ISO), no generaron impacto estadísticamente comprobable en el contexto de las PYMES analizadas.

Gestión centrada en las personas

El modelo evidencia que el liderazgo efectivo genera transformaciones internas a través del desarrollo del talento humano y la creación de una cultura organizacional orientada a la calidad. Esto valida teóricamente propuestas como las de Deming y EFQM, que sitúan al liderazgo como punto de partida del ciclo de mejora. Este enfoque sugiere priorizar acciones de liderazgo participativo, planes de formación continua y esquemas de reconocimiento al personal como estrategias catalizadoras del cambio organizacional.

Consolidación de la calidad como eje estructural

El modelo ajustado reafirma que la gestión de calidad total no es solo un conjunto de procedimientos, sino un sistema articulado que impulsa directamente el desempeño organizacional. Además, su mediación entre liderazgo y desempeño revela una lógica de alineamiento estratégico eficaz. Sugiere implementar herramientas de evaluación de calidad (auditorías internas, indicadores de calidad, análisis de no conformidades) que permitan mantener y retroalimentar el sistema.

De la mejora continua a los resultados comerciales

Una de las contribuciones más relevantes del modelo ajustado es establecer empíricamente la cadena causal que conecta la mejora continua con el desempeño financiero, pasando por el desempeño organizacional. Esto proporciona una justificación clara para la inversión en procesos de mejora estructurada incluso en entornos de recursos limitados. Sugiere establecer ciclos de mejora PDCA y mecanismos simples pero efectivos de innovación incremental, con énfasis en eficiencia operativa y experiencia del cliente.

Impacto directo sobre los clientes y la percepción externa

El bloque final del modelo ajustado muestra cómo los resultados comerciales fortalecen la lealtad, satisfacción, percepción de seguridad e imagen de marca, confirmando que los clientes perciben valor cuando la empresa mejora internamente. Esta estructura ayuda a explicar por qué muchas empresas pequeñas con buenas prácticas internas logran diferenciarse sin depender únicamente de precios bajos. Se recomienda monitorear la satisfacción del cliente a través de encuestas periódicas, gestionar la reputación empresarial en línea y asegurar que los indicadores financieros alimenten decisiones orientadas al cliente.

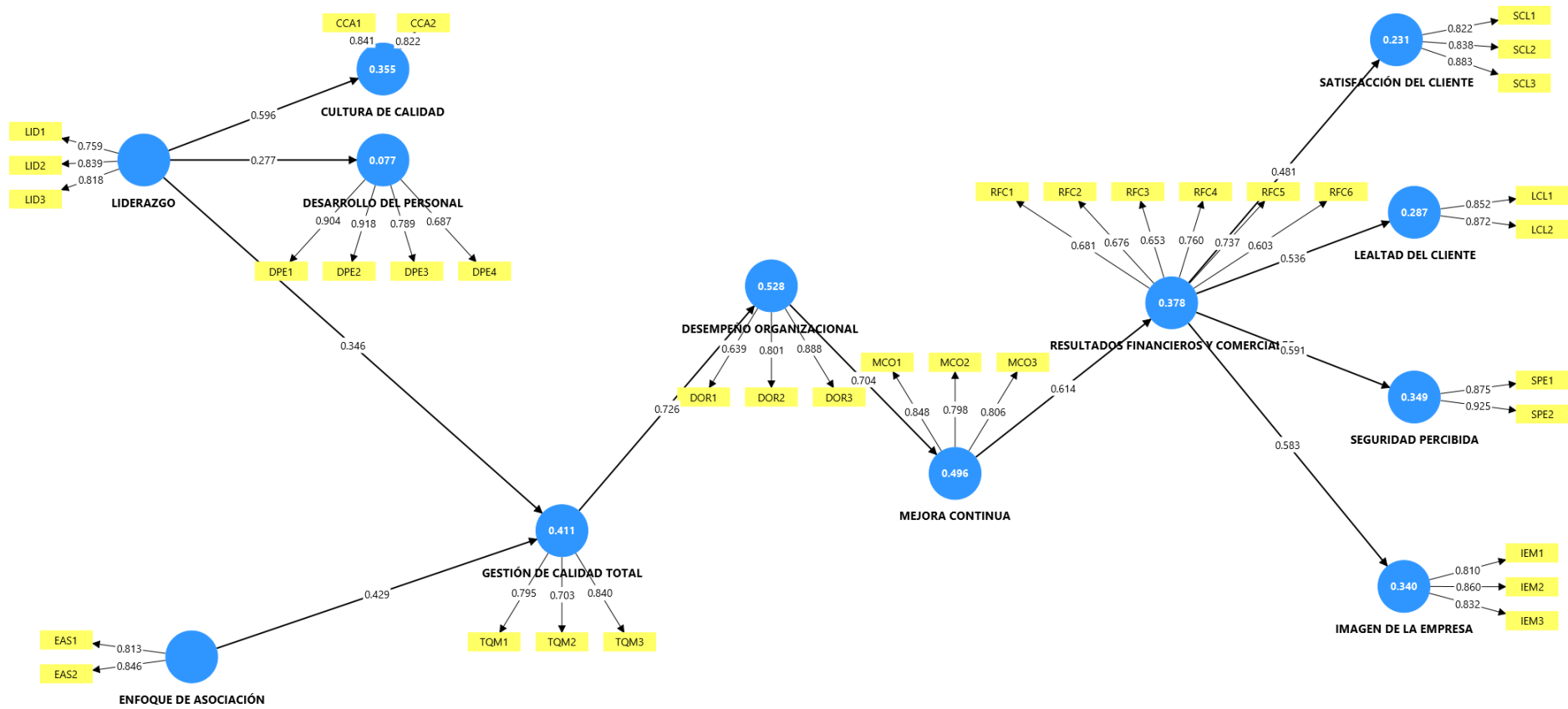


Figura 3. Modelo ajustado

5. Discusión

Los resultados del modelo ajustado evidencian una reformulación teórica coherente con los principios de la Gestión de Calidad Total (TQM) y una visión contemporánea centrada en el factor humano, particularmente relevante para el contexto de las PYMES latinoamericanas. Este modelo no solo valida empíricamente relaciones clave entre liderazgo, calidad y desempeño, sino que también ofrece una interpretación robusta de las limitaciones estructurales de estas organizaciones.

Liderazgo como motor estructural: el análisis estadístico revela que el liderazgo ejerce un efecto significativo y directo sobre la cultura de calidad ($\beta = 0.596$, $p < 0.001$), el desarrollo del personal ($\beta = 0.277$, $p = 0.015$) y la gestión de calidad total ($\beta = 0.240$, $p = 0.015$). Este hallazgo refuerza el papel del liderazgo transformacional como catalizador del cambio organizacional, en línea con lo propuesto por Deming y modelos como EFQM y Alshehadeh et al. (2025). En contextos de alta incertidumbre, como el de las PYMES ecuatorianas, el liderazgo adquiere un papel estructurante, facilitando no solo la visión estratégica, sino también la generación de confianza y compromiso entre los colaboradores (Niyi Anifowose et al., 2022). “La calidad comienza y termina con el liderazgo”, este principio se materializa en la forma en que las decisiones estratégicas del líder impactan el sistema de calidad y la cultura organizacional (Tetteh et al., 2025).

La gestión de calidad total como eje articulador: la gestión de calidad total (GCT) se consolida como una variable mediadora esencial en el modelo. Su influencia sobre el desempeño organizacional es significativa ($\beta = 0.524$, $p < 0.001$), con un efecto $f^2 = 0.383$, lo que indica un impacto alto. Este resultado respalda la tesis de que la GCT no debe concebirse únicamente como un conjunto de herramientas técnicas, sino como un sistema sistémico que articula procesos, personas y estrategia (Camisón & Villar-López, 2014).

Este hallazgo también es congruente con estudios recientes que posicionan a la GCT como un predictor confiable del desempeño competitivo de las PYMES cuando es apoyada por una cultura organizacional sólida y un liderazgo comprometido (Alshehadeh et al., 2025).

La mejora continua como puente hacia el desempeño financiero: una de las relaciones más sólidas del modelo es la existente entre mejora continua y resultados financieros y comerciales ($\beta = 0.614$, $p < 0.001$), reforzada además por la relación previa entre desempeño organizacional y mejora continua ($\beta = 0.413$, $p < 0.001$). Esta cadena causal

proporciona evidencia empírica robusta para argumentar que las prácticas de mejora incremental (ciclos PDCA, Kaizen) tienen un impacto tangible en la rentabilidad y sostenibilidad de las PYMES, incluso en entornos de recursos limitados.

Este hallazgo corrobora estudios como los de Kumar et al. (2020), quienes destacan la importancia de la mejora continua como generadora de valor, y de Le et al. (2023), que vincula la mejora organizativa con la capacidad de respuesta del negocio en entornos competitivos.

Impacto sobre percepción del cliente y reputación externa: los resultados financieros y comerciales se posicionan como una variable latente de segundo orden altamente significativa, que influye positivamente en la imagen de la empresa ($\beta = 0.583$), la lealtad del cliente ($\beta = 0.536$), la satisfacción ($\beta = 0.481$) y la seguridad percibida ($\beta = 0.590$), todas con valores $p < 0.001$.

Estos hallazgos son consistentes con los principios de marketing relacional y percepción de valor, donde la calidad interna se traduce en ventajas competitivas percibidas por el cliente (Altaf Hussain et al., 2020). En un entorno como el de Azogues, caracterizado por competencia informal y escasa diferenciación tecnológica, la percepción de profesionalismo y cumplimiento puede ser un factor decisivo para la fidelización.

Relaciones no significativas: brechas entre teoría y práctica: varias hipótesis no fueron respaldadas empíricamente, lo que revela tensiones entre los postulados teóricos de TQM y su aplicación real en las PYMES del estudio:

- Estrategia de mejora \rightarrow GCT/Mejora continua/desempeño: No significativas. Se evidencia la falta de una estrategia formalizada, lo cual es consistente con estudios sobre PYMES latinoamericanas que muestran procesos informales, centrados en el corto plazo y sin continuidad (Camisón & Villar-López, 2014).
- Orientación a resultados no mostró efectos significativos sobre ninguna de las variables dependientes. Esto sugiere la presencia de una cultura empírica de gestión sin uso formal de KPIs, reflejo de una escasa madurez organizacional en términos de planeación y control (Prasanna et al., 2021).
- Procesos \rightarrow GCT / Mejora continua / Desempeño: Estas rutas, aunque cercanas a la significancia, fueron débiles, indicando que los procesos podrían no estar normalizados o suficientemente documentados.

- Enfoque de asociación → Desempeño organizacional: La falta de significancia revela que las relaciones interorganizacionales no han alcanzado un nivel maduro de cooperación estratégica.

Estas limitaciones no debilitan el modelo, sino que reflejan la realidad de un entorno empresarial donde la gestión profesionalizada aún se encuentra en evolución. Ofrecen pistas claras para fortalecer el diseño de programas de mejora continua, capacitación directiva y políticas públicas orientadas al desarrollo organizacional de las PYMES.

Este estudio se basa en un corte transversal y en una muestra localizada en Azogues, lo que limita la generalización de los resultados. Además, algunos constructos como “procesos” o “orientación a resultados” deben ser mejor especificados o reestructurados conceptualmente para captar su impacto real.

Futuros estudios pueden:

- Incorporar análisis longitudinal para observar efectos a mediano y largo plazo.
- Incluir variables contextuales como el entorno institucional, madurez digital o políticas públicas.
- Evaluar el modelo en sectores industriales específicos o en regiones con distinta dinámica empresarial.

6. Conclusiones

El presente estudio proporciona una contribución teórica y empírica sustantiva al campo de la gestión de calidad en PYMES, mediante la validación de un modelo estructural que articula constructos organizacionales clave con resultados financieros y perceptuales. A través del enfoque de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), se demuestra que la gestión de calidad total actúa como eje estructurante de la cadena valor-calidad-desempeño, mediando de forma robusta entre el liderazgo organizacional y el desempeño organizacional, y proyectando sus efectos hacia la mejora continua y los resultados comerciales.

El modelo ajustado confirma empíricamente la centralidad del factor humano en la construcción de capacidades organizativas sostenibles. El liderazgo transformacional, el desarrollo del personal y la cultura de calidad emergen como pilares estratégicos desde los cuales se construye un sistema de calidad integral. Estos hallazgos son consistentes

con marcos como EFQM y TQM, y amplían su aplicabilidad al contexto específico de PYMES en economías emergentes.

Asimismo, la mejora continua se posiciona como un mecanismo operativo clave que vincula las dinámicas internas con los resultados financieros y comerciales, los cuales, a su vez, inciden directamente en variables perceptuales críticas como la satisfacción, lealtad e imagen corporativa. Esta relación no solo valida la efectividad del modelo teórico propuesto, sino que también proporciona una hoja de ruta estratégica para la gestión orientada a la resiliencia y competitividad en entornos dinámicos.

No obstante, la ausencia de significancia estadística en constructos como la orientación a resultados, la estrategia de mejora y el enfoque de asociación sugiere la existencia de brechas estructurales en la formalización de prácticas de gestión dentro del tejido empresarial de las PYMES analizadas. Estas limitaciones no demeritan el valor del modelo, sino que reflejan un estado de madurez organizacional incipiente, que requiere ser abordado mediante intervenciones orientadas al fortalecimiento institucional, la formación directiva y el diseño de políticas públicas adaptadas a la realidad de las micro y pequeñas empresas.

En suma, este trabajo no solo valida un modelo conceptual robusto, sino que también propone una arquitectura organizacional viable, enfocada en la excelencia operativa, el capital humano y la generación de valor sostenible. Los resultados aquí obtenidos constituyen un aporte relevante para académicos, gestores y formuladores de políticas, interesados en el diseño de estrategias adaptativas de calidad en contextos de alta volatilidad y recursos limitados.

7. Apéndices

Tabla A. 1 *Análisis de validez discriminante: cargas cruzadas.*

	CULTURA DE CALIDAD	DESARROLLO DEL PERSONAL	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE DE ASOCIACIÓN	ESTRATEGIA DE MEJORA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	IMAGEN DE LA EMPRESA	LEALTAD DEL CLIENTE	LIDERAZGO	MEJORA CONTINUA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PROCESOS	RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SEGURIDAD PERCIBIDA
CCA1	0,841	0,278	0,325	0,413	0,484	0,426	0,531	0,321	0,508	0,430	0,424	0,443	0,351	0,411	0,511
CCA2	0,822	0,294	0,339	0,439	0,429	0,390	0,468	0,399	0,482	0,478	0,485	0,475	0,394	0,374	0,477
DOR1	0,177	0,110	0,647	0,315	0,347	0,347	0,162	0,322	0,116	0,422	0,269	0,361	0,279	0,246	0,163
DOR2	0,285	0,351	0,799	0,377	0,489	0,577	0,366	0,319	0,227	0,535	0,341	0,440	0,602	0,313	0,401
DOR3	0,428	0,431	0,885	0,516	0,512	0,714	0,491	0,474	0,385	0,663	0,447	0,529	0,646	0,438	0,538
DPE1	0,287	0,904	0,426	0,417	0,404	0,424	0,332	0,343	0,273	0,468	0,314	0,445	0,490	0,277	0,456
DPE2	0,281	0,918	0,387	0,326	0,396	0,409	0,273	0,360	0,266	0,438	0,264	0,318	0,464	0,265	0,344
DPE3	0,360	0,789	0,230	0,207	0,257	0,262	0,344	0,410	0,199	0,365	0,280	0,241	0,287	0,383	0,454
DPE4	0,187	0,687	0,254	0,312	0,094	0,234	0,139	0,087	0,034	0,232	0,080	0,171	0,305	0,028	0,238
EAS1	0,416	0,318	0,453	0,828	0,494	0,439	0,284	0,288	0,352	0,519	0,392	0,592	0,404	0,296	0,282
EAS2	0,434	0,306	0,421	0,832	0,368	0,479	0,453	0,439	0,254	0,533	0,393	0,521	0,458	0,381	0,380
EME1	0,494	0,316	0,421	0,355	0,792	0,413	0,390	0,261	0,466	0,451	0,497	0,512	0,446	0,353	0,420
EME2	0,385	0,343	0,545	0,419	0,826	0,482	0,405	0,338	0,451	0,581	0,575	0,489	0,443	0,381	0,399
EME3	0,469	0,316	0,434	0,479	0,809	0,456	0,477	0,519	0,456	0,572	0,659	0,639	0,445	0,490	0,456
IEM1	0,519	0,273	0,436	0,397	0,446	0,463	0,810	0,534	0,494	0,521	0,391	0,460	0,456	0,614	0,676
IEM2	0,454	0,361	0,386	0,346	0,462	0,436	0,860	0,473	0,411	0,573	0,453	0,471	0,534	0,496	0,615
IEM3	0,543	0,237	0,336	0,376	0,402	0,441	0,832	0,563	0,432	0,477	0,372	0,459	0,465	0,594	0,509
LCL1	0,313	0,307	0,430	0,431	0,461	0,379	0,485	0,852	0,318	0,482	0,527	0,413	0,446	0,663	0,442
LCL2	0,429	0,394	0,402	0,329	0,344	0,505	0,587	0,872	0,448	0,495	0,422	0,428	0,477	0,687	0,651
LID1	0,398	0,135	0,339	0,263	0,452	0,392	0,360	0,318	0,759	0,421	0,362	0,333	0,398	0,355	0,383
LID2	0,540	0,291	0,268	0,307	0,479	0,453	0,543	0,417	0,839	0,397	0,460	0,397	0,405	0,424	0,491
LID3	0,487	0,223	0,210	0,310	0,434	0,363	0,358	0,334	0,818	0,402	0,448	0,375	0,376	0,319	0,366

MCO1	0,372	0,351	0,607	0,517	0,471	0,548	0,441	0,460	0,387	0,837	0,410	0,473	0,534	0,463	0,506
MCO2	0,473	0,385	0,573	0,528	0,616	0,617	0,615	0,446	0,473	0,805	0,478	0,582	0,489	0,524	0,540
MCO3	0,494	0,453	0,543	0,510	0,545	0,545	0,485	0,485	0,367	0,811	0,521	0,530	0,482	0,442	0,480
ORE1	0,419	0,221	0,315	0,355	0,500	0,342	0,385	0,481	0,441	0,434	0,815	0,408	0,417	0,439	0,359
ORE2	0,506	0,315	0,457	0,444	0,703	0,394	0,445	0,461	0,463	0,538	0,890	0,565	0,447	0,484	0,507
PRO1	0,301	0,404	0,365	0,501	0,574	0,383	0,335	0,237	0,294	0,415	0,368	0,810	0,371	0,194	0,276
PRO2	0,572	0,266	0,514	0,593	0,570	0,477	0,455	0,420	0,405	0,573	0,578	0,848	0,436	0,429	0,460
PRO3	0,489	0,335	0,546	0,595	0,575	0,545	0,581	0,531	0,442	0,620	0,497	0,878	0,499	0,509	0,496
RFC1	0,334	0,335	0,443	0,373	0,355	0,469	0,353	0,304	0,233	0,319	0,328	0,373	0,681	0,238	0,330
RFC2	0,348	0,410	0,579	0,354	0,382	0,454	0,413	0,284	0,273	0,455	0,291	0,395	0,676	0,226	0,338
RFC3	0,336	0,337	0,388	0,359	0,252	0,444	0,434	0,291	0,279	0,363	0,208	0,261	0,653	0,164	0,358
RFC4	0,264	0,445	0,504	0,419	0,388	0,513	0,394	0,223	0,414	0,482	0,357	0,403	0,760	0,217	0,382
RFC5	0,334	0,309	0,545	0,295	0,478	0,565	0,480	0,550	0,416	0,506	0,459	0,431	0,737	0,575	0,583
RFC6	0,229	0,185	0,308	0,380	0,352	0,379	0,297	0,450	0,337	0,356	0,376	0,255	0,603	0,412	0,346
SCL1	0,435	0,213	0,333	0,347	0,458	0,484	0,521	0,545	0,436	0,447	0,462	0,462	0,353	0,822	0,536
SCL2	0,432	0,294	0,392	0,343	0,394	0,407	0,606	0,691	0,364	0,504	0,458	0,328	0,438	0,838	0,566
SCL3	0,342	0,329	0,382	0,350	0,442	0,483	0,585	0,738	0,373	0,528	0,460	0,417	0,424	0,883	0,563
SPE1	0,484	0,361	0,369	0,317	0,520	0,506	0,588	0,568	0,439	0,505	0,485	0,404	0,463	0,639	0,875
SPE2	0,579	0,471	0,519	0,395	0,435	0,582	0,696	0,581	0,490	0,607	0,450	0,490	0,588	0,554	0,925
TQM1	0,447	0,261	0,501	0,331	0,450	0,795	0,449	0,453	0,476	0,467	0,291	0,345	0,493	0,499	0,567
TQM2	0,385	0,364	0,536	0,494	0,373	0,703	0,400	0,353	0,319	0,538	0,302	0,509	0,478	0,296	0,422
TQM3	0,330	0,361	0,648	0,463	0,484	0,840	0,406	0,406	0,387	0,618	0,411	0,459	0,641	0,463	0,447

Tabla A. 2 Cargas externas.

	CULTURA DE CALIDAD	DESARROLLO DEL PERSONAL	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE DE ASOCIACIÓN	ESTRATEGIA DE MEJORA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	IMAGEN DE LA EMPRESA	LEALTAD DEL CLIENTE	LIDERAZGO	MEJORA CONTINUA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PROCESOS	RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SEGURIDAD PERCIBIDA
CCA1	0,841														
CCA2	0,822														
DOR1			0,647												
DOR2			0,799												
DOR3			0,885												
DPE1		0,904													
DPE2		0,918													
DPE3		0,789													
DPE4		0,687													
EAS1				0,828											
EAS2				0,832											
EME1					0,792										
EME2					0,826										
EME3					0,809										
IEM1							0,810								
IEM2							0,860								
IEM3							0,832								
LCL1								0,852							
LCL2								0,872							
LID1									0,759						
LID2									0,839						
LID3									0,818						
MCO1										0,837					
MCO2										0,805					

MCO3		0,811			
ORE1			0,815		
ORE2			0,890		
PRO1				0,810	
PRO2				0,848	
PRO3				0,878	
RFC1					0,681
RFC2					0,676
RFC3					0,653
RFC4					0,760
RFC5					0,737
RFC6					0,603
SCL1					0,822
SCL2					0,838
SCL3					0,883
SPE1					0,875
SPE2					0,925
TQM1	0,795				
TQM2	0,703				
TQM3	0,840				

Tabla A. 3 *Confiabilidad y validez de constructo.*

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (rho a)	Fiabilidad compuesta (rho c)	Varianza extraída media (AVE)
CULTURA DE CALIDAD	0,553	0,554	0,817	0,691
DESARROLLO DEL PERSONAL	0,862	0,904	0,897	0,689
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,683	0,738	0,824	0,613
ENFOQUE DE ASOCIACIÓN	0,548	0,548	0,816	0,689
ESTRATEGIA DE MEJORA	0,738	0,744	0,850	0,655

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,678	0,685	0,824	0,611
IMAGEN DE LA EMPRESA	0,782	0,788	0,873	0,696
LEALTAD DEL CLIENTE	0,655	0,657	0,853	0,743
LIDERAZGO	0,732	0,747	0,848	0,650
MEJORA CONTINUA	0,752	0,752	0,858	0,669
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	0,631	0,656	0,842	0,728
PROCESOS	0,804	0,827	0,883	0,716
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	0,778	0,793	0,842	0,472
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,806	0,814	0,885	0,720
SEGURIDAD PERCIBIDA	0,769	0,800	0,895	0,810

Tabla A. 4 Criterio de Fornell-Larcker.

	CULTURA DE CALIDAD	DESARROLLO DEL PERSONAL	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE DE ASOCIACIÓN	ESTRATEGIA DE MEJORA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	IMAGEN DE LA EMPRESA	LEALTAD DEL CLIENTE	LIDERAZGO	MEJORA CONTINUA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PROCESOS	RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SEGURIDAD PERCIBIDA
CULTURA DE CALIDAD	0,831														
DESARROLLO DEL PERSONAL	0,344	0,830													
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,399	0,408	0,783												
ENFOQUE DE ASOCIACIÓN	0,512	0,376	0,526	0,830											
ESTRATEGIA DE MEJORA	0,550	0,402	0,582	0,519	0,809										
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,491	0,424	0,725	0,553	0,559	0,782									
IMAGEN DE LA EMPRESA	0,602	0,352	0,462	0,445	0,524	0,534	0,834								
LEALTAD DEL CLIENTE	0,432	0,408	0,482	0,438	0,464	0,515	0,623	0,862							

LIDERAZGO MEJORA CONTINUA	0,596	0,277	0,333	0,365	0,564	0,501	0,531	0,446	0,806						
ORIENTACION A RESULTADOS	0,545	0,484	0,703	0,634	0,666	0,698	0,630	0,567	0,501	0,818					
PROCESOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	0,546	0,320	0,460	0,473	0,716	0,433	0,488	0,548	0,529	0,574	0,853				
SATISFACCION DEL CLIENTE	0,551	0,387	0,574	0,670	0,674	0,563	0,555	0,488	0,459	0,647	0,579	0,846			
SEGURIDAD PERCIBIDA	0,447	0,484	0,679	0,519	0,549	0,694	0,583	0,536	0,486	0,614	0,506	0,521	0,687		
	0,473	0,333	0,437	0,408	0,506	0,537	0,676	0,783	0,457	0,583	0,541	0,469	0,481	0,848	
	0,595	0,468	0,502	0,399	0,523	0,608	0,718	0,638	0,518	0,622	0,516	0,501	0,590	0,655	0,900

Tabla A. 5 Prueba de hipótesis del modelo ajustado.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p	Resultado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL -> MEJORA CONTINUA	0,704	0,707	0,054	12,954	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
ENFOQUE DE ASOCIACIÓN -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,429	0,436	0,075	5,698	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL -> DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	0,726	0,729	0,052	13,961	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
LIDERAZGO -> CULTURA DE CALIDAD	0,596	0,599	0,093	6,407	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
LIDERAZGO -> DESARROLLO DEL PERSONAL	0,277	0,288	0,114	2,423	0,015	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
LIDERAZGO -> GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	0,346	0,339	0,094	3,668	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
MEJORA CONTINUA -> RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	0,614	0,622	0,070	8,825	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> IMAGEN DE LA EMPRESA	0,583	0,595	0,072	8,098	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> LEALTAD DEL CLIENTE	0,536	0,535	0,091	5,882	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.

RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,481	0,488	0,087	5,504	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.
RESULTADOS FINANCIEROS Y COMERCIALES -> SEGURIDAD PERCIBIDA	0,591	0,599	0,070	8,476	0,000	Existe evidencia estadística que apoya la relación significativa entre las variables.

Tabla A. 6 *Ítems por variable*

Variable	Número	Fuente	Ítem propuesto (Escala Likert)
Liderazgo	1	(Pedraja Rejas et al., 2023)	La dirección define y comunica claramente la visión y misión de la empresa.
	2	(Pedraja Rejas et al., 2023)	Los líderes promueven activamente la mejora continua y la innovación.
	3	(Sweis et al., 2015)	El liderazgo establece objetivos claros alineados con la calidad.
	4	(Bimha et al., 2021)	Los empleados comparten valores enfocados en la calidad y el cliente.
Cultura de calidad	5	(Bimha et al., 2021)	La cultura organizacional incentiva la participación del personal en procesos de mejora.
	6	(Bimha et al., 2021)	La organización refuerza prácticas orientadas a la calidad a todos los niveles.
	7	(Shin et al., 2018)	Se establecen metas funcionales basadas en el análisis de brechas competitivas.
Estrategia de mejora	8	(Shin et al., 2018)	Existen planes de acción para monitorear y ajustar los avances estratégicos.
	9	(Shin et al., 2018)	Las decisiones estratégicas consideran indicadores de calidad como referencia.
Orientación a resultados	10	(Marcum, 1996)	La organización mide regularmente el impacto de sus acciones en los resultados.
	11	(Marcum, 1996)	Se usan métricas claras para evaluar el rendimiento del negocio.
	12	(Marcum, 1996)	Las decisiones están orientadas a lograr beneficios medibles.
Procesos	13	(Bimha et al., 2021)	Los procesos están documentados y estandarizados.
	14	(Bimha et al., 2021)	Los empleados conocen y aplican los procedimientos operativos.
	15	(Bimha et al., 2021)	Se revisan periódicamente los procesos para identificar oportunidades de mejora.
Enfoque de asociación	16	(Mohr & Spekman, 1994)	La empresa mantiene relaciones de largo plazo con proveedores clave.
	17	(Lee et al., 2024)	Se realizan reuniones periódicas con clientes y socios para alinear expectativas.
	18	(Lee et al., 2024)	Los socios son considerados estratégicos en la cadena de valor.
Mejora continua	19	(Dubey & Gunasekaran, 2015)	La empresa revisa periódicamente sus procesos para identificar oportunidades de mejora.
	20	(Shin et al., 2018)	Se promueve activamente la generación de ideas innovadoras por parte del personal.
	21	(Shin et al., 2018)	Se utilizan indicadores específicos para evaluar mejoras implementadas.
Gestión de calidad total	22	(Karim et al., 2022)	La calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización.
	23	(Karim et al., 2022)	Se aplican métodos sistemáticos para asegurar la calidad en cada proceso.
	24	(Karim et al., 2022)	La organización tiene políticas explícitas de gestión de la calidad.
Desempeño organizacional	25	(Sarin, 2019)	La organización logra sus objetivos estratégicos.
	26	(Dubey & Gunasekaran, 2015)	El rendimiento operativo ha mejorado en los últimos años.
	27	(Dubey & Gunasekaran, 2015)	La organización mide sistemáticamente su desempeño global.
	28	(Anil & K.P, 2019)	El nivel de beneficios económicos ha incrementado en el último año.
	29	(Anil & K.P, 2019)	Los ingresos se han incrementado como resultado de mejoras en calidad.
Resultados financieros financieros y comerciales	30	(Anil & K.P, 2019)	Los costos por errores o reprocesos han disminuido.
	31	(Parasuraman et al., 1988)	La empresa ha incrementado su participación en el mercado.
	32	(Parasuraman et al., 1988)	La fidelización de clientes ha mejorado gracias a la calidad del servicio.
Satisfacción del cliente	33	(Montero de Vicente et al., 2018)	La tasa de recomendación de los clientes ha aumentado.
	34	(Oliver, 1997)	Estoy satisfecho con la atención recibida de la empresa.
	35	(Oliver, 1997)	Mis expectativas respecto al servicio/producto fueron cumplidas.

Lealtad del cliente	36	(Oliver, 1997)	Me siento conforme con la calidad general ofrecida por esta empresa.
	37	(Oliver, 1997)	Estoy dispuesto a seguir comprando productos/servicios de esta empresa.
	38	(Anil & K.P, 2019)	Recomendaría esta empresa a familiares o amigos.
	39	(Anil & K.P, 2019)	Esta empresa sería mi primera opción para futuras compras.
Seguridad percibida	40	(JOEWONO & KUBOTA, 2006)	Percibo que la empresa proporciona un entorno seguro para sus clientes.
	41	(JOEWONO & KUBOTA, 2006)	Los equipos de seguridad y protocolos son visibles y efectivos.
Imagen de la empresa	42	(JOEWONO & KUBOTA, 2006)	La empresa se preocupa por prevenir riesgos para sus clientes.
	43	(de Ruyter et al., 1998)	La empresa proyecta una imagen positiva y profesional.
	44	(de Ruyter et al., 1998)	La reputación de esta empresa es superior a otras en el mercado.
	45	(Sumaedi & Sumardjo, 2021)	Confío en la imagen pública que transmite esta empresa.
Desarrollo del personal	46	(Chan et al., 2005)	La empresa ofrece oportunidades regulares de capacitación a todos los niveles del personal.
	47	(Chan et al., 2005)	Se promueve el desarrollo profesional continuo del personal mediante programas formativos.
	48	(Wayhan et al., 2013)	Los empleados reciben retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño y competencias.
	49	(Shin et al., 2018)	La organización cuenta con un plan de desarrollo de carrera para los colaboradores.
	50	(Dubey & Gunasekaran, 2015)	Las competencias del personal son evaluadas para identificar necesidades de formación

Tabla A. 7 Ítems para el pilotaje

Variable	N.-	Ítem propuesto (Escala Likert)
Liderazgo	1	La dirección define y comunica claramente la visión y misión de la empresa.
	2	Los líderes promueven activamente la mejora continua y la innovación.
Cultura de calidad	3	El liderazgo establece objetivos claros alineados con la calidad.
	4	La cultura organizacional incentiva la participación del personal en procesos de mejora.
Estrategia de mejora	5	La organización refuerza prácticas orientadas a la calidad a todos los niveles.
	6	Se establecen metas funcionales basadas en el análisis de brechas competitivas.
Orientación a resultados	7	Existen planes de acción para monitorear y ajustar los avances estratégicos.
	8	Las decisiones estratégicas consideran indicadores de calidad como referencia.
Procesos	9	La organización mide regularmente el impacto de sus acciones en los resultados.
	10	Se usan métricas claras para evaluar el rendimiento del negocio.
Enfoque de asociación	11	Las decisiones están orientadas a lograr beneficios medibles.
	12	Los procesos están documentados y estandarizados.
Mejora continua	13	Los empleados conocen y aplican los procedimientos operativos.
	14	Se revisan periódicamente los procesos para identificar oportunidades de mejora.
Gestión de calidad total	15	La empresa mantiene relaciones de largo plazo con proveedores clave.
	16	Los socios son considerados estratégicos en la cadena de valor.
Desempeño organizacional	17	La empresa revisa periódicamente sus procesos para identificar oportunidades de mejora.
	18	Se promueve activamente la generación de ideas innovadoras por parte del personal.
Resultados financieros y comerciales	19	Se utilizan indicadores específicos para evaluar mejoras implementadas.
	20	La calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización.
Satisfacción del cliente	21	Se aplican métodos sistemáticos para asegurar la calidad en cada proceso.
	22	La organización tiene políticas explícitas de gestión de la calidad.
Lealtad del cliente	23	La organización logra sus objetivos estratégicos.
	24	El rendimiento operativo ha mejorado en los últimos años.
Seguridad percibida	25	La organización mide sistemáticamente su desempeño global.
	26	El nivel de beneficios económicos ha incrementado en el último año.
Imagen de la empresa	27	Los ingresos se han incrementado como resultado de mejoras en calidad.
	28	Los costos por errores o reprocesos han disminuido.
Desarrollo del personal	29	La empresa ha incrementado su participación en el mercado.
	30	La fidelización de clientes ha mejorado gracias a la calidad del servicio.
	31	La tasa de recomendación de los clientes ha aumentado.
	32	Estoy satisfecho con la atención recibida de la empresa.
	33	Mis expectativas respecto al servicio/producto fueron cumplidas.
	34	Me siento conforme con la calidad general ofrecida por esta empresa.
	35	Estoy dispuesto a seguir comprando productos/servicios de esta empresa.
	36	Esta empresa sería mi primera opción para futuras compras.
	37	Percibo que la empresa proporciona un entorno seguro para sus clientes.
	38	Los equipos de seguridad y protocolos son visibles y efectivos.
	39	La empresa se preocupa por prevenir riesgos para sus clientes.
	40	La empresa proyecta una imagen positiva y profesional.
	41	La reputación de esta empresa es superior a otras en el mercado.
	42	Confío en la imagen pública que transmite esta empresa.
	43	La empresa ofrece oportunidades regulares de capacitación a todos los niveles del personal.
	44	Se promueve el desarrollo profesional continuo del personal mediante programas formativos.
	45	Los empleados reciben retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño y competencias.
	46	La organización cuenta con un plan de desarrollo de carrera para los colaboradores.
	47	Las competencias del personal son evaluadas para identificar necesidades de formación

Tabla A. 8 Instrumento ajustado

Ponga una marca en el casillero que corresponda, tomando en cuenta que:						
1.- Totalmente en desacuerdo.						
2.- En desacuerdo.						
3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.						
4.- De acuerdo.						
5.- Totalmente de acuerdo.						
ID	ÍTEM	1	2	3	4	5
Según Florat (2022) Liderazgo (LID) es la capacidad de los directivos demuestran liderazgo cuando inspiran y orientan a sus equipos para abrazar estándares calidad y fomentar la mejora continua, creando entornos donde el compromiso y la visión compartida impulsan el desempeño organizacional.						
LID1	La dirección define y comunica claramente la visión y misión de la empresa.					
LID2	Los líderes promueven activamente la mejora continua y la innovación.					
LID3	El liderazgo establece objetivos claros alineados con la calidad.					
La Cultura de Calidad (CCA) se plasma en la estructura interna de una organización mediante valores, creencias y prácticas instauradas que refuerzan el compromiso colectivo por la excelencia y el perfeccionamiento constante (Burgos Navarrete, 2021).						
CCA1	La cultura organizacional incentiva la participación del personal en procesos de mejora.					
CCA2	La organización refuerza prácticas orientadas a la calidad a todos los niveles.					
La Estrategia de Mejora (EME) consiste en un plan estratégico cuidadosamente diseñado que permite a las empresas detectar debilidades, incorporar cambios y optimizar procesos, con la meta de elevar los niveles de calidad y eficiencia de forma sostenida (Becerra, 2014).						
EME1	Se establecen metas funcionales basadas en el análisis de brechas competitivas.					
EME2	Existen planes de acción para monitorear y ajustar los avances estratégicos.					
EME3	Las decisiones estratégicas consideran indicadores de calidad como referencia.					
La Orientación a Resultados (ORE) surge cuando las metas se establecen de manera clara y medible, y todos los esfuerzos institucionales están alineados a cumplir y superar dichos objetivos bajo rigurosos estándares de calidad (Maciel, 2008).						
ORE1	La organización mide regularmente el impacto de sus acciones en los resultados.					
ORE2	Las decisiones están orientadas a lograr beneficios medibles.					
Los Procesos (PRO) constituyen una serie de actividades planificadas y documentadas que interactúan para entregar un producto o servicio, asegurando consistencia, eficiencia y conformidad con los estándares de calidad establecidos (Bravo Carrasco, 2011).						
PRO1	Los procesos están documentados y estandarizados.					
PRO2	Los empleados conocen y aplican los procedimientos operativos.					
PRO3	Se revisan periódicamente los procesos para identificar oportunidades de mejora.					
Bajo un Enfoque de asociación (EAS) las pymes establecen alianzas estratégicas y redes colaborativas que amplifican recursos y capacidades, mejorando su competitividad y capacidad para mantener altos estándares de calidad (Morero, 2016)						
EAS1	La empresa mantiene relaciones de largo plazo con proveedores clave.					
EAS2	Los socios son considerados estratégicos en la cadena de valor.					
La Mejora Continua (MCO) es un enfoque que promueve la optimización gradual y constante de los procesos mediante ajustes sostenidos, permitiendo que las pymes se adapten eficientemente a cambios internos y externos mientras perfeccionan sus operaciones. (Suárez Barraza & Miguel Dávila, 2008).						
MCO1	La empresa revisa periódicamente sus procesos para identificar oportunidades de mejora.					
MCO2	Se promueve activamente la generación de ideas innovadoras por parte del personal.					
MCO3	Se utilizan indicadores específicos para evaluar mejoras implementadas.					
La Gestión de calidad total (TQM) involucra a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente, integrando cada proceso y nivel jerárquico en una cultura de excelencia, prevención de errores y aprendizaje constante (Hoyos-Estrada, 2021)						
TQM1	La calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización.					
TQM2	Se aplican métodos sistemáticos para asegurar la calidad en cada proceso.					
TQM3	La organización tiene políticas explícitas de gestión de la calidad.					
El Desempeño organizacional (DOR) evalúa cuán eficazmente una empresa logra sus metas estratégicas, midiendo la productividad, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta en un contexto competitivo (Padrón, 2013).						
DOR1	La organización logra sus objetivos estratégicos.					
DOR2	El rendimiento operativo ha mejorado en los últimos años.					
DOR3	La organización mide sistemáticamente su desempeño global.					
Los Resultados Financieros y Comerciales (RFC) engloban indicadores como rentabilidad, liquidez y solvencia, que permiten observar la salud económica de la empresa, su capacidad de generar beneficios sostenibles y su estabilidad a largo plazo (González & Sáez, 2009)						
RFC1	El nivel de beneficios económicos ha incrementado en el último año.					
RFC2	Los ingresos se han incrementado como resultado de mejoras en calidad.					
RFC3	Los costos por errores o reprocesos han disminuido.					
RFC4	La empresa ha incrementado su participación en el mercado.					
RFC5	La fidelización de clientes ha mejorado gracias a la calidad del servicio.					
RFC6	La tasa de recomendación de los clientes ha aumentado.					
La Satisfacción del cliente (SCL) describe el grado en que los productos o servicios ofrecidos cumplen o exceden las expectativas de los consumidores, un factor clave que impulsa la fidelización y el boca a boca positivo (Thompson, 2005).						
SCL1	Estoy satisfecho con la atención recibida de la empresa.					
SCL2	Mis expectativas respecto al servicio/producto fueron cumplidas.					
SCL3	Me siento conforme con la calidad general ofrecida por esta empresa.					
La Lealtad del cliente (LCL) representa el vínculo emocional y de compromiso que lleva a que los consumidores repitan sus compras y recomienden activamente la marca, convirtiéndose en defensores a largo plazo. (de Carrasco et al., 2009)						
LCL1	Estoy dispuesto a seguir comprando productos/servicios de esta empresa.					
LCL2	Esta empresa sería mi primera opción para futuras compras.					
La Seguridad percibida (SPE) se refiere al nivel de confianza que los clientes sienten respecto a los productos y servicios, ya sea en términos de su bienestar físico o la protección de sus datos, lo cual influye decisivamente en la decisión de compra (Soto et al., 2006)						

SPE1	Los equipos de seguridad y protocolos son visibles y efectivos.						
SPE2	La empresa se preocupa por prevenir riesgos para sus clientes.						
La Imagen de la empresa (IEM) es la percepción que el público objetivo y los grupos de interés desarrollan a partir de la reputación, calidad comunicada y valores corporativos, generando confianza y diferenciación en el mercado (Pérez et al., 2014)							
IEM1	La empresa proyecta una imagen positiva y profesional.						
IEM2	La reputación de esta empresa es superior a otras en el mercado.						
IEM3	Confío en la imagen pública que transmite esta empresa.						
El Desarrollo del personal (DPE) implica la planificación y ejecución de estrategias para potenciar las competencias, conocimientos y actitudes del talento humano, alineando su crecimiento individual con los objetivos estratégicos de la organización (Losa, 2002).							
DPE1	La empresa ofrece oportunidades regulares de capacitación a todos los niveles del personal.						
DPE2	Se promueve el desarrollo profesional continuo del personal mediante programas formativos.						
DPE3	Los empleados reciben retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño y competencias.						
DPE4	La organización cuenta con un plan de desarrollo de carrera para los colaboradores.						

8. Referencias bibliográficas

- Abu Salim, T., Sundarakani, B., & Lasrado, F. (2019). The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes: Moderating and mediating the role of slack. *TQM journal*, 31(6), 874-907. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0160>
- Aiduang, W., Jinanukul, P., Thamjaree, W., Kiatsiroat, T., Waroonkun, T., & Lumyong, S. (2024). A Comprehensive Review on Studying and Developing Guidelines to Standardize the Inspection of Properties and Production Methods for Mycelium-Bound Composites in Bio-Based Building Material Applications. *Biomimetics (Basel, Switzerland)*, 9(9), 549. <https://doi.org/10.3390/biomimetics9090549>
- Akanmu, M. D., Hassan, M. G., Mohamad, B., & Nordin, N. (2023). Sustainability through TQM practices in the food and beverages industry. *The International journal of quality & reliability management*, 40(2), 335-364. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2021-0143>
- Alosani, M. S., & Al-Dhaafri, H. S. (2021). An empirical examination of the relationship between benchmarking, innovation culture and organisational performance using structural equation modelling. *TQM journal*, 33(4), 930-964. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0034>
- Alshehadeh, A. R., AlOqaily, A. N., Jarah, B. A. F., AlJabali, A. M. A., & Al-Bataineh, F. A. (2025). THE MEDIATING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND ENHANCING COMPETITIVE ADVANTAGE IN JORDANIAN ISLAMIC BANKS. *Finansovo-kreditna diāl'nist': problemi teorii ta praktiki (Online)*, 1(60), 570-580. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4587>
- Altaf Hussain, Muhammad Asad khan, & Mohammad Hanif khan. (2020). The Effect of Total Quality Management on Firm Performance with the Mediating Roles of Innovation and Knowledge Management in Small Medium Enterprises. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 415-426. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i2.1186>
- Amasakaa, K. (2012). *Science TQM, New Quality Management Principle: The Quality Management Strategy of Toyota*. Bentham Science Publishers.
- Amenta, P., Lucadamo, A., & D'Ambra, A. (2019). Customer satisfaction evaluation by common component and specific weight analysis using a mixed coding system. *Quality & quantity*, 53(5), 2491-2505. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0770-1>

- Anil, A. P., & K.P, S. (2019). TQM practices and its performance effects – an integrated model. *The International journal of quality & reliability management*, 36(8), 1318-1344. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0266>
- Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. R. T., & Texeira-Quirós, J. (2021). Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. *Sustainability*, 13(18), 10095. <https://doi.org/10.3390/su131810095>
- Bentaleb, D. (2024). Dynamics of leadership, interpersonal relations and commitment to change in the Tunisian healthcare context: Toward effective transformation of healthcare institutions? *The Journal of management development*, 43(4), 514-532. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0261>
- Bimha, H., Bimha, P., & Makhanya, S. (2021). Risk assessment of coronavirus disease lockdown on psychosocial support delivery: Eswatini caregivers' perspective. *Indian journal of commerce and management studies*, XII(2), 38-52. <https://doi.org/10.18843/ijcms/v12i2/04>
- Cajuela, A. R., & Galina, S. V. R. (2020). Processes in Interorganizational Relationships to Develop Absorptive Capacity in Startups. *Revista de administração contemporânea*, 24(6), 550-566A. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20201803291>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014a). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014b). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Cevallos Ampuero, J. M. (2015). Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. *Industrial data*, 18(1), 31-39.
- Chan, Y. K., Chan, J. S. F., & Chau, K. Y. (2005). A Further Development of TQM Model: Meeting Organisational Development Needs. *Asian journal on quality*, 6(2), 116-130. <https://doi.org/10.1108/15982688200500017>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- Coupet, J., & Ba, Y. (2022). Benchmarking university technology transfer performance with external research funding: A stochastic frontier analysis. *The Journal of technology transfer*, 47(2), 605-620. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09856-3>

- Cukier, R., & da Silva, O. R. (2012). GAPS ANALYSIS OF QUALITY OF MEASURED BY MODEL SERVICES IN PHARMACY SERVQUAL MANIPULATION. *Revista Eniac Pesquisa*, 1(1), 77-91. <https://doi.org/10.22567/rep.v1i1.44>
- de Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International journal of service industry management*, 9(5), 436-453. <https://doi.org/10.1108/09564239810238848>
- DeBaggis, A. M. (1993). Review of Implementing T. Q M.; Competing in the Nineties Through Total Quality Management, 2nd Edition and Making Quality Happen: How Training Can Turn Strategy Into Real Improvement. *Psychosocial rehabilitation journal*, 17(2), 195-198. <https://doi.org/10.1037/h0095585>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Duarte, N. D. O., Oliveira, F. S., Pires, M. A. L., Andrade, F. M., & De Paula, P. P. (2015). AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS RELACIONADAS AOS SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SEGUNDO O MODELO SERVQUAL/EVALUATION OF EXPECTATIONS RELATED TO THE SERVICES OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION ACCORDING TO THE SERVQUAL MODEL/VALORACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS RELACIONADAS A LOS SERVICIOS DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR SEGÚN EL MODELO SERVQUAL. *Revista Alcance*, 22(3), 410.
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: Some exploratory empirical results. *International Journal of Production Research*, 53(2), 371-382. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.933909>
- Eid, R. (2015). Integrating Muslim Customer Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Retention in the Tourism Industry: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 17(3), 249-260. <https://doi.org/10.1002/jtr.1982>
- Epure, M. (2016). Benchmarking for routines and organizational knowledge: A managerial accounting approach with performance feedback. *Journal of productivity analysis*, 46(1), 87-107. <https://doi.org/10.1007/s11123-016-0475-1>

- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *TQM journal*, 22(5), 539-552. <https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- Frank, B., & Enkawa, T. (2009). Economic influences on perceived value, quality expectations and customer satisfaction. *International journal of consumer studies*, 33(1), 72-82. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00731.x>
- Gallarza, M. G., Ruiz-Molina, M. E., & Gil-Saura, I. (2016). Stretching the value-satisfaction-loyalty chain by adding value dimensions and cognitive and affective satisfactions: A causal model for retailing. *Management decision*, 54(4), 981-1003. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0323>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guerrero, C. A. P. (2024). PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CAFETERO, UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA. *Palermo business review : revista de management & marketing de la Universidad de Palermo*, 29, 101-126.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial management + data systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hill, F. M., Hazlett, S.-A., & Meegan, S. (2001). A study of the transition from ISO 9000 to TQM in the context of organisational learning. *The International journal of quality & reliability management*, 18(2), 142-169. <https://doi.org/10.1108/02656710110378391>

- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Para-Gonzalez, L. (2020). Implications of TQM in firm's innovation capability. *The International journal of quality & reliability management*, 37(2), 279-304. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2018-0233>
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: The mediating roles of strategies for continuous improvement. *International journal of construction management*, 19(2), 162-177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- JOEWONO, T. B., & KUBOTA, H. (2006). SAFETY AND SECURITY IMPROVEMENT IN PUBLIC TRANSPORTATION BASED ON PUBLIC PERCEPTION IN DEVELOPING COUNTRIES. *IATSS research*, 30(1), 86-100. [https://doi.org/10.1016/S0386-1112\(14\)60159-X](https://doi.org/10.1016/S0386-1112(14)60159-X)
- Jolliffe, I. T. (1988). Multivariate Data Analysis with Readings. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A, Statistics in society*, 151(3), 558-559. <https://doi.org/10.2307/2983017>
- Karim, M. S., Nahar, S., & Demirbag, M. (2022). Resource-Based Perspective on ICT Use and Firm Performance: A Meta-analysis Investigating the Moderating Role of Cross-Country ICT Development Status. *Technological forecasting & social change*, 179, 121626. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121626>
- Kassim, N., & Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific journal of marketing and logistics*, 22(3), 351-371. <https://doi.org/10.1108/13555851011062269>
- Kaur, M., Singh, K., & Singh, D. (2019). Synergetic success factors of total quality management (TQM) and supply chain management (SCM): A literature review. *The International journal of quality & reliability management*, 36(6), 842-863. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2017-0228>
- Kent, P., & Siemsen, E. (2018). Production Process Moves: Template Use and the Need to Adapt. *Production and operations management*, 27(3), 480-495. <https://doi.org/10.1111/poms.12812>
- Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K., & Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable operations and computers*, 1, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2020.06.001>
- Le, N. T. T., Nguyen, P. V., Trieu, H. D. X., & Lam, L. N. H. (2023). Talent management at science parks: Firm-university partnerships as a strategic resource for competitive advantage creation in the information technology sector in Vietnam. *Cogent business & management*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210889>

- Lee, H. Y., Kumar, A., Jain, A., Kim, R., & Subramanian, S. V. (2024). Trends in the quality of antenatal care in India: Patterns of change across 36 states and union territories, 1999–2021. *Journal of global health, 14*, 04188. <https://doi.org/10.7189/JOGH.14.04188>
- Liao, H. (2007). Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures. *Journal of applied psychology, 92*(2), 475-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.475>
- Mahajan, P. S., Raut, R. D., Kumar, P. R., & Singh, V. (2024). Inventory management and TQM practices for better firm performance: A systematic and bibliometric review. *TQM journal, 36*(2), 405-430. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2022-0113>
- Marcum, J. W. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. *Global business and organizational excellence, 15*(4), 117.
- Mayo, E. (1945). *Social problems of an industrial civilization*.
- Mohammad Mosadeghrad, A. (2014). Why TQM does not work in Iranian healthcare organisations. *International journal of health care quality assurance, 27*(4), 320-335. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-11-2012-0110>
- Mohedano Torres, E. de J., Echeverría Ríos, O. M., Martínez Hernández, M., & Lezama León, M. H. (2023). Modelo SERVQUAL para medir la calidad en el servicio en operadores logísticos. *Revista CEA, 9*(19), e2234-e2234. <https://doi.org/10.22430/24223182.2234>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal, 15*(2), 135-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Montero de Vicente, L., Escribá-Pérez, C., Baviera-Puig, A., & Buitrago Vera, J. M. (2018). *Analysis of the commercial value of rabbit meat based on positioning of the different types of fresh meat*.
- Mosquera-González, D., Patiño-Toro, O. N., Sánchez-Díez, D. M., Agudelo-Cardona, J. F., Ospina-Mazo, D. M., & Bermúdez-Bedoya, J. F. (2019). Factores asociados a la calidad en el servicio en Centros de Acondicionamiento Físico a partir del modelo SERVQUAL. *Revista CEA, 5*(9), 13-32. <https://doi.org/10.22430/24223182.1253>
- Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A., & Liguori, E. W. (2020). Reassessing Elton Mayo: Clarifying contradictions and context. *Journal of management history, 26*(2), 165-185. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2019-0033>

- Muldoon, J., Gould, A. M., & Joullié, J.-E. (2024). Past is prologue: From human relations to social exchange theory. *Qualitative research in organizations and management*, 19(3), 182-202. <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2023-2556>
- Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., & Rajapakshe, P. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- Nguyen Ha, M., Le Thanh, T., & Pham Thi Thanh, V. (2024). FACTORS AFFECTING RETAIL CUSTOMERS' SATISFACTION WHEN USING M-BANKING SERVICES: CASE STUDY AT SACOMBANK-HANOI BRANCH. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 9(1), 48-63. <https://doi.org/10.51847/YrZHHlko2r>
- Nguyen, Q., Nisar, T. M., Knox, D., & Prabhakar, G. P. (2018). Understanding customer satisfaction in the UK quick service restaurant industry: The influence of the tangible attributes of perceived service quality. *British food journal (1966)*, 120(6), 1207-1222. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2017-0449>
- Niyi Anifowose, O., Ghasemi, M., & Olaleye, B. R. (2022). Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed. *Sustainability*, 14(14), 8719. <https://doi.org/10.3390/su14148719>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization (London, England)*, 6(2), 223-246. <https://doi.org/10.1177/135050849962004>
- Olaleye, B. R., Abdurrashid, I., & Mustapha, B. (2024). Organizational sustainability and TQM practices in hospitality industry: Employee-employer perception. *TQM journal*, 36(7), 1936-1960. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0306>
- Olfat, M., & Kirkham, R. (2025). "It's more delicious because I like you": Commercial food influencers' follower satisfaction, retention and repurchase intention. *Industrial management + data systems*, 125(1), 384-413. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2024-0190>
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.

- Omodan, B. I., Tsoetsi, C. T., & Dube, B. (2020). Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*, e1-e10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1184>
- Ozkan, P., Suer, S., Keser, I. K., & Kocakoc, I. D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International journal of bank marketing*, *38*(2), 384-405. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>
- Pandey, P., Agrawal, N., Saharan, T., & Raut, R. D. (2022). Impact of human resource management practices on TQM: an ISM-DEMATEL approach. *TQM journal*, *34*(1), 199-228. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0095>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of retailing*, *64*(1), 12.
- Pedraja Rejas, L. M., Labraña, J., & Rodríguez Ponce, E. (2023). HACIA UNA TEORÍA DE LA GOBERNANZA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: Análisis de la literatura especializada. *Revista mexicana de investigación educativa*, *28*(97), 515-533.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. Free Press.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European journal of operational research*, *168*(1), 35-50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>
- Prasanna, R., Upulwehera, J., Senarath, B., Abeyrathne, G., Rajapakshe, P. S. K., Jayasundara, J., Ekanayake, E. M. S., & Naradda Gamage, S. K. (2021). Factors determining the competitive strategic positions of the SMEs in Asian developing nations: Case study of SMEs in the agricultural sector in Sri Lanka. *Economies*, *9*(4), 1-24. <https://doi.org/10.3390/economies9040193>
- Pryse, J. A. (2025). Adaptive learning models for efficient and standardized archival processes. *Archival science*, *25*(3), 24. <https://doi.org/10.1007/s10502-025-09488-8>
- Razak, S. N. A., & Muhamad, T. A. (2022). Effective Leadership Towards the Star Rating Evaluation of Malaysian Seni Gayung Fatani Malaysia Organization (PSGFM). *Ido movement for culture : journal of martial arts anthropology*, *22*(2), 13-22. <https://doi.org/10.14589/ido.22.2S.2>

- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International journal of production economics*, 127(1), 13-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível = The organizational culture: The visible impact of an invisible dimension = La cultura de organización: Los efectos visibles de una dimensión invisible. *Psico : revista semestral do Instituto de Psicologia da PUC Rio Grande do Sul, Brasil*, 41(3), 393-398.
- Sarin, Y. K. (2019). Comment on Umer Farooq et al. (JPMA 2018; 68 (7): 1129-31) Short term surgical outcomes of Wilms tumour from a single institute. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 69(7), 1060-1060.
- Sayed, B., Rajendran, C., & Lokachari, P. S. (2010). An empirical study of total quality management in engineering educational institutions of India: Perspective of management. *Benchmarking : an international journal*, 17(5), 728-767. <https://doi.org/10.1108/14635771011076461>
- Shin, W. S., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Kim, M. G. (2018). A Quality Scorecard for the era of Industry 4.0. *Total quality management & business excellence*, 29(9-10), 959-976. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486536>
- Silva, G. M., Gomes, P., Lages, L., & Pereira, Z. L. (2014). The Role of TQM in Strategic Product Innovation: An Empirical Assessment. *International journal of operations & production management*, 34(10), 1307-1337. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2012-0098>
- Sumaedi, S. & Sumardjo. (2021). A model of traditional functional food consumption behaviour. *British food journal (1966)*, 123(1), 13-30. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2020-0019>
- Sweis, R. J., Al-Ghawi, H. J., AlSaleh, N. A.-A., Al-Zu'bi, Z. M. F., & Obeidat, B. Y. (2015). Benchmarking of TQM: the case of Hikma Pharmaceuticals company. *Benchmarking : an international journal*, 22(3), 488-504. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2013-0059>
- Teeroovengadam, V. (2022). Service quality dimensions as predictors of customer satisfaction and loyalty in the banking industry: Moderating effects of gender. *European business review*, 34(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2019-0270>
- Tetteh, F. K., Nyantakyi, B., Owusu Kwateng, K., & Osei, H. V. (2025). The mediation role of innovation in the relationship between total quality management and performance of small and medium scale

- enterprises. *The International journal of quality & reliability management*, 42(2), 676-705.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2021-0427>
- Thekkoote, R. (2024). Factors influencing small and medium-sized enterprise (SME) resilience during the COVID-19 outbreak. *TQM journal*, 36(2), 523-545. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0266>
- van Riel, A. C. R., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial management + data systems*, 117(3), 459-477. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0286>
- Vásquez, W. C. R. (2016). *Sistema experto híbrido para optimizar los procesos de programación, zonificación y diseño de rutas de un servicio de mensajería considerando restricciones de ventanas de tiempo, múltiples periodos de tiempo, fechas de vencimiento, distancia y horari*. ProQuest Dissertations & Theses.
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: The mediator-moderator effect of brand relationships. *The Journal of consumer marketing*, 32(6), 405-421. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2014-0878>
- Vizcaíno Cárdenas, G. S., & Yanez Borja, W. A. (2024). Liderazgo transformacional y legitimidad: Caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana. *Revista CEA*, 10(24), e2834-e2834. <https://doi.org/10.22430/24223182.2834>
- Wayhan, V. B., McCallum, M. F., & Golyer, N. M. (2013). TQM and financial performance: Are findings of direct effects methodological artefacts? *Total quality management & business excellence*, 24(1-2), 171-187. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.746195>
- Yesitadewi, V. I., & Widodo, T. (2024). The Influence of Service Quality, Perceived Value, and Trust on Customer Loyalty via Customer Satisfaction in Deliverer Indonesia. *Calitatea*, 25(198), 418-424. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.44>
- Yu, X., Xu, S., & Ashton, M. (2023). Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption and application in the workplace: The socio-technical system theory perspective. *Information technology & people (West Linn, Or.)*, 36(1), 454-474. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2021-0254>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal, A. (2013). Contingencia, voluntarismo y strategic choice: Un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 15(24), 119-139.

Zhang, S., Rew, D., Jung, J., Wu, S., & Baldo, C. (2024). Impact of organizational citizenship behavior on corporate sustainability through the mediation of TQM: focus on the textile industry in Bangladesh. *TQM journal*, 36(8), 2193-2210. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2023-0056>



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

David Ricardo Sigüenza Martínez portador(a) de la cédula de ciudadanía N° 0302361084. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del proyecto de titulación "Análisis de la gestión de calidad en la competitividad de las Pymes en Azogues-Ecuador." de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste proyecto de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior,

Azogues, 22 de Octubre de 2025

David Ricardo Sigüenza Martínez

C.I. 0302361084