



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**TITULO: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL  
DESEMPEÑO DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN  
LA PROVINCIA DEL GUAYAS**

**AUTOR: SANTIAGO REINOSO**

**INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TUTOR: ECON. LESLIE RODRÍGUEZ**

**SAMBORONDÓN, MAYO 2017**

# **La importancia de la gestión estratégica en el desempeño de las pymes de la industria manufacturera en la provincia del Guayas**

## **Resumen**

Hoy en día, las PYMES son indispensables en el crecimiento de una economía. Por tal motivo, es importante considerar que las herramientas utilizadas en la gestión estratégica aumentan el desempeño de estas empresas y les permiten ser eficientes. El objetivo principal de este artículo académico es determinar la importancia de la gestión estratégica organizacional como modelo de implementación para las PYMES en la industria manufacturera en la provincia del Guayas. Del mismo modo, se identificarán los problemas que afectan al desarrollo y crecimiento de estas PYMES y se determinarán los factores organizacionales que impulsan la eficiencia de la gestión estratégica organizacional. Para conseguirlo se llevaron a cabo encuestas a una muestra de 41 PYMES de este sector. Los resultados demostraron que efectivamente la gestión estratégica aumenta el desempeño de las PYMES de la industria manufacturera en la provincia del Guayas. Además, se determinó que el mayor problema es la limitada capacidad de innovación.

***Palabras clave:*** PYMES, innovación, factores organizaciones, modelo de gestión, factores organizacionales.

## **Abstract**

Nowadays, SMEs are indispensable in the growth of an economy. For that reason, it is important to consider that tools implemented in strategic management

increase the performance of these companies and allow them to be efficient. The main objective of this academic article is to determine the importance of organizational strategic management as an implementation model for SMEs in the manufacturing industry in the province of Guayas. Likewise, the problems that affect the development and growth of these SMEs will be identified, and the organizational factors that drive the efficiency of organizational strategic management will be determined. To achieve this, surveys were carried out on a sample of 41 SMEs from this sector. The results showed that strategic management effectively increases the performance of manufacturing SMEs in the province of Guayas. Also, it was determined that the biggest problem is the limited capacity for innovation.

***Keywords:*** SMEs, innovation, organizational factors, management model, organizational factors.

## **Introducción**

Hoy en día, la globalización ha traído una amplia expansión del comercio de bienes y servicios a través de las fronteras, lo que ha dado lugar a una mayor conectividad económica en todo el mercado mundial (Bernardez, 2007). Los países que han adoptado con éxito la globalización han experimentado un crecimiento económico. De la misma manera, todos estos acontecimientos han influenciado en las organizaciones, y es por esa razón, que las empresas han implementado estrategias claves que han mejorado su gestión (Betancourt, 2006). Asimismo, es importante considerar que las estrategias de la empresa son responsabilidad del gerente y de su equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos (Adilson, 2008).

Del mismo modo, las estrategias deben estar enfocadas en la misión y visión de la empresa y deben ser realizadas en forma participativa. No obstante, una organización debe realizar procesos de anticipación para lograr competitividad (Espinoza, Muñoz, Nuñez , Rocafuerte, & Zuñiga , 2016). Para ello, Joel Barker (1995) establece tres elementos claves para lograr ser competitivos: excelencia, innovación y anticipación. La excelencia y la innovación se plantearon debido a los cambios constantes en la economía, es decir, representan la capacidad para competir con calidad y mejoramiento continuo. La anticipación es adelantarse a los hechos y tomar acciones rápidas, además, permite identificar los elementos para alcanzar la competitividad (Betancourt, 2006).

En los años 90, la gestión estratégica organizacional estableció que el Gerente es el responsable de la gestión, estrategias, planeación, que son requeridas para garantizar la sobrevivencia en el corto, mediano y largo plazo de una empresa (Suárez, 2015). Según Betancourt (2006), la gestión estratégica es el proceso por el cual los altos directivos formulan y establecen estrategias para lograr los objetivos estratégicos. Por

otro lado, Gimbert (2010) mencionó las claves de la gestión estratégica en la que afirmó que todas las personas piensan diferente y toman iniciativas y acciones distintas de acuerdo a lo que creen que es correcto. Sin embargo, hoy en día, las prioridades de las empresas han cambiado debido al escenario competitivo inducido por la globalización. Por tal motivo, nuevos conceptos han aparecido dentro de la gestión estratégica organizacional, generando buenos resultados para las corporaciones (Rubio , 2012).

Por otra parte, la gestión estratégica incluye el direccionamiento y el liderazgo, asimismo, da paso a una estructura horizontal donde integra todas las áreas funcionales de manera participativa (Bernardez, 2007). Por ello, Peters y Waterman (1984) se enfocan en los aspectos humanos, el liderazgo, la planificación y control que permiten direccionar el negocio. El proceso de la gestión estratégica se basa en el diagnóstico ambiental, diseño, implementación de la estrategia, evaluación y control. De la misma manera, la gestión estratégica debe direccionar hacia el cumplimiento de las estrategias. Por lo tanto, la empresa debe tener un sistema de gestión que analice la empresa desde todas las perspectivas y niveles de la organización (Whelen & Hunger, 2007).

La gestión estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y propone metas que pueden ser medidas (Gallardo, 2009). La planificación estratégica es una herramienta útil para guiar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques hacia los avances que nos exige este mundo empresarial globalizado del siglo XXI (Bernardez, 2007). Con el fin de aprovechar al máximo la gestión estratégica, la empresa debe prestar atención a los objetivos estratégicos que se describen y, a continuación, respaldarlos con objetivos realistas, exhaustivamente investigados, puntos de referencia cuantificables para evaluar los resultados (Barker, 1995).

Las PYMES también son importantes porque son uno de los principales impulsores del empleo y del crecimiento económico (Castillo, Sámano, Bribiesca, Sorto, & Chicas, 2014). El crecimiento de las PYMES y su permanencia en el mercado dependen de la capacidad de esas empresas para aplicar la gestión estratégica. En este contexto, la gestión estratégica es muy importante para los pequeños y medianos empresarios en tiempos de competencia global, cambio tecnológico y mayor dinámica en los mercados. Inclusive si muchos empresarios no formulan planes de negocios, la gestión estratégica y la toma de decisiones sistemática pueden considerarse un factor determinante de la supervivencia y el éxito de las pequeñas empresas (Mendez, 2015).

Las Pymes ecuatorianas tienen una gran participación en el mercado mundial debido a las medidas implementadas por el gobierno que ha generado oportunidades de desarrollo y crecimiento para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Suárez, 2015). La globalización ha generado un impacto positivo en las pymes, que representan el 4,3% de las empresas del Ecuador, generando el 24% de los empleos y 15,9% de las ventas (Espinoza, Muñoz, Nuñez , Rocafuerte, & Zuñiga , 2016). De la misma manera, uno de los sectores que aporta el PIB y genera empleo para los ciudadanos ecuatorianos es el sector manufacturero, el cual generó un crecimiento esperado del 3.68% en el 2015, con un PIB de \$13.484 millones, representando el 11.79% de participación (Maldonado & Proano, 2015).

Por tal motivo, el objetivo principal de este artículo académico es determinar la importancia de la gestión estratégica organizacional como modelo de implementación para las pymes en la industria manufacturera en la provincia del Guayas. Del mismo modo, se identificarán los problemas que afectan al desarrollo y crecimiento de estas pymes. Asimismo, se determinarán los factores organizacionales que impulsan la eficiencia de la gestión estratégica organizacional, y por último, se establecerá la

importancia del factor humano dentro de la gestión estratégica en las Pymes de la industria manufacturera de la provincia del Guayas.

### **Marco Teórico**

Las PYMES en Ecuador han contribuido en estos últimos años en la generación de empleo y al crecimiento económico del mismo (PROECUADOR, 2015). Un sin número de ellas pertenecen al sector de alimentos y bebidas, de construcción y manufacturero. Según el Servicio de Rentas Internas (2017), las PYMES son conocidas como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que se consideran como tal, considerando su volumen de ventas y producción, número de trabajadores, y capital.

En Ecuador, las PYMES se enfocan en diferentes actividades económicas como: comercio mayorista y minorista, agricultura, pesca, industrias manufactureras, transportes, construcción (SRI, 2017). Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las PYMES son aquellas que cumplen con las siguientes características: sus activos totales son menores al valor de \$ 4, 000,000 y mayores a \$100.000. De la misma manera, que registren un valor bruto de ventas al año menor a \$ 5, 000,000 y mayor a \$ 100.000. Asimismo, que su personal ocupado sea mayor de 10 y menor de 200, es decir que por lo mínimo haya 10 y menos de 200 trabajadores (NIIF, 2013).

#### *Prácticas de gerencia estratégica.*

La gestión estratégica se puede definir como la identificación del propósito de la organización y los planes y acciones para lograr dicho propósito. Es el conjunto de acciones y decisiones de gestión que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Serna (2008) lo define como un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que la empresa está operando. Así mismo, evalúa a sus

competidores y establece metas y estrategias para identificar a todos los competidores existentes y potenciales y luego reevalúa cada estrategia con regularidad para determinar cómo se ha implementado y si ha tenido éxito o necesita ser reemplazado por una nueva estrategia. Dicha estrategia puede aplicar nuevas tecnologías, nuevos competidores, un nuevo ambiente económico, o un nuevo ambiente social, financiero o político.

De la misma manera, la gerencia estratégica implica formular y aplicar estrategias que ayuden a alinear la organización y su entorno para alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo. La gestión estratégica proporciona dirección general a la empresa. Las empresas que buscan una gestión estratégica sostenible basan la formulación, implementación y evaluación de sus estrategias en un análisis de los problemas ecológicos que enfrentan, los valores establecidos que sustentan la sostenibilidad y los intereses ecológicos de sus grupos de interés (Medina & Cordero, 2010).

Los investigadores han asociado las estrategias empresariales con el desempeño, distinguiendo entre las estrategias asociadas con el alto y el bajo desempeño (Gallardo, 2009). Las estrategias que resultan en un alto rendimiento se identifican con actividades que generalmente están asociadas con iniciativas en la industria. Tales iniciativas incluyen el énfasis en la calidad del producto, las innovaciones de productos y servicios, el desarrollo de nuevas tecnologías operativas y el descubrimiento de nuevos mercados. Entre las actividades asociadas con las estrategias de alto desempeño también destacan la importancia en el servicio al cliente, la publicidad y el uso de financiamiento externo.

La gestión estratégica es un elemento crucial para mantener a las PYMES en todos los niveles y avanzar. Sin embargo, hasta ahora, las investigaciones se centran principalmente en la gestión estratégica en la organización de gran tamaño. Pocos



estudios investigan el papel de las prácticas de gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas. Las PYMES son importantes para el crecimiento económico y el desarrollo empresarial debido a su contribución a la creación de empleo y a la innovación y el desarrollo de alta tecnología. Por lo tanto, la existencia, la supervivencia y el crecimiento de las PYMES son indispensables para las empresas en su conjunto. Según diversas literaturas de gestión estratégica, aquellas estrategias son esenciales para la creación de ventajas competitivas para las mismas.

### *Desempeño organizacional.*

El término desempeño organizacional se usa en tres sentidos: el pasado, el presente y el futuro. En otras palabras, el rendimiento puede referirse a algo previamente establecido, o algo que sucede ahora, o actividades que se preparan para nuevas necesidades. La rentabilidad, por ejemplo, a menudo se considera como el indicador final del desempeño, pero no es el desempeño real necesariamente. El desempeño de la firma es la medida de los indicadores estándar o prescritos de eficacia, eficiencia y responsabilidad ambiental tales como tiempo de ciclo, productividad, reducción de desechos y cumplimiento normativo (Prieto, 2012). El desempeño también se refiere a las métricas relacionadas con cómo se maneja una solicitud en particular, o el acto de realizar una actividad con éxito, utilizando el conocimiento como distintivo de simplemente poseerlo. Es el resultado de todas las operaciones y estrategias de la organización. Los sistemas de medición del desempeño proporcionan la base para desarrollar planes estratégicos, evaluar el cumplimiento de objetivos y metas de una organización.

El concepto de desempeño organizacional se ha basado en la idea de que una organización es una asociación voluntaria de activos productivos, incluyendo recursos humanos, físicos, tecnológicos y de capital, para lograr un propósito común. Según

Bernárdez (2012), el desempeño organizacional abarca tres áreas específicas de resultados de la empresa: desempeño financiero (beneficios, rendimiento de los activos, retorno de la inversión, etc.), rendimiento del mercado (ventas, cuota de mercado, etc.), y el retorno de los accionistas (retorno total de los accionistas, valor económico agregado, etc.). El éxito de las PYMES no sólo depende del buen desempeño económico, sino de la forma en que los empresarios y los empleados trabajan juntos y realizan sus actividades y objetivos de forma conjunta y coordinada (Bernardez, 2007) .

### *Diferentes prácticas de gestión estratégica adoptadas por las PYMES.*

La competencia suele ser intensa para las PYMES. Muchos son pequeños proveedores en mercados casi perfectamente competitivos y no pueden influir en el precio o la cantidad. La perspectiva contingente y estándar de la competitividad en la que las empresas compiten por el costo o la diferenciación es una verdadera problemática para las PYMES (Castillo, Sámano, Bribiesca, Sorto, & Chicas, 2014). Es poco probable que sea capaces de bloquear clientes y proveedores, crear barreras para la entrada o reducir significativamente los costos. Sin embargo, estas PYMES suelen tener procesos y productos que son difíciles de imitar. Por lo tanto, una visión basada en los recursos de la estrategia puede ser útil para que las PYMES puedan competir eficazmente. La visión basada en los recursos argumenta que la ventaja competitiva puede surgir cuando las empresas acumulan recursos que son raros, valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar (Universidad de Valparaíso, 2015).

La estrategia de la visión basada en los recursos radica en el reconocimiento y la explotación de las capacidades de la empresa. Estas aptitudes constituyen la base de una estrategia empresarial. La competitividad ya no es vista como un factor impulsado por la industria, sino por la variedad creada por las empresas individuales. Según un estudio realizado por la Universidad de Valparaíso de Chile (2015) se demuestra que el valor de

este enfoque en las PYMES mediante la identificación de tres capacidades básicas que se consideran esenciales: la innovación, la entrega y la comercialización. Una PYME mantiene la competitividad mediante una combinación de estas capacidades.

Las estrategias de los sistemas de información también han sido desarrolladas por las PYMES principalmente para lograr una ventaja competitiva. Las PYMES se concentran en el papel de la información como apoyo a los objetivos estratégicos. La tecnología desempeña un papel clave en proporcionar desarrollo de vanguardia con adquisición y adaptación de la tecnología a las condiciones locales (Castillo, Sámano, Bribiesca, Sorto, & Chicas, 2014). Las prácticas de gestión de las tecnologías eficaces y eficientes son especialmente importantes para las pequeñas y medianas empresas en cada una de sus etapas de la vida debido al papel crítico de la tecnología en las actividades empresariales.

En este mundo empresarial, cada vez es más competitivo y globalizado, la tecnología se ha convertido en el activo más grande de la organización. Las empresas tienen que desarrollar sus propias prácticas de gestión tecnológica de acuerdo con su línea de actividad, naturaleza de investigación y desarrollo esperado, cultura y patrón de financiación. Por otro lado, las pymes operan en un entorno macro, micro y de mercado que se ve afectado por numerosas influencias internas y externas que cambian continuamente. Estos factores de cambio permiten a las PYMES identificar oportunidades y amenazas. Por lo tanto, es esencial que las PYMES tengan la capacidad de evaluar las decisiones para determinar la estrategia futura de la empresa (Castillo, Sámano, Bribiesca, Sorto, & Chicas, 2014).

De la misma manera, Los gestores propietarios deben desarrollar una estrategia de riesgo para evitar, reducir o responder a los riesgos potenciales. Por tal razón, es esencial que los propietarios-gerentes cuenten con las habilidades necesarias para

comparar riesgos e identificar estrategias de riesgo apropiadas para abordarlos satisfactoriamente. Así mismo, los propietarios-gerentes deben comprometerse en acciones que limitan la probabilidad de ocurrencia del riesgo, o si es necesario, para planear estrategias que maximicen la probabilidad de recuperación. Gallardo (2009) garantiza que las actividades de las PYMES estén alineadas con su misión y objetivos, y que no sean desviadas por influencias externas. También asegura que las actividades organizacionales cumplan con las mejores prácticas de la industria y que se logre el cumplimiento normativo.

#### *Procesos de la gestión estratégica.*

La Gestión Estratégica involucra un conjunto de decisiones y comportamientos gerenciales que determinan o impactan el desempeño de la empresa. El modelo conceptual de gestión estratégica consta de cuatro procesos: análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control de estrategias (David, 2013). A continuación, se realizará una descripción breve de los mismos.

#### *Análisis ambiental en las PYMES.*

El propósito de la exploración ambiental es evaluar los factores clave que impactarían tanto el desarrollo actual como el futuro de la empresa, así como determinar los factores de impacto específicos en el proceso de formulación de la estrategia. El entorno de una organización generalmente consta de dos aspectos: entorno interno tales como la cultura, su estructura, sus recursos, entre otros, y el entorno externo, por ejemplo, factores políticos, económicos, la tecnología, entre otros.

#### *Formulación de estrategias en PYMES.*

La segunda etapa de la gestión estratégica es la formulación de estrategias. Es el proceso de cooperar las fortalezas y debilidades internas para manejar eficazmente las oportunidades y amenazas externas. Muchos estudios consideran la formulación de estrategias en las PYMES como un proceso de planificación estratégica racional, que implica el desarrollo de una declaración de misión, objetivos o metas, procesos y sistemas de control.

#### *Implementación de la estrategia en las PYMES.*

Después de la formulación de la estrategia, éstas recaen en la necesidad de ser implementadas. La implementación de la estrategia es el desarrollo de programas para poner las estrategias y políticas formuladas en acción. Se refiere a las intervenciones gerenciales que alinean la acción organizacional con la intención estratégica. Según estudios anteriores, la estructura organizacional, el liderazgo y los recursos humanos (empleados) desempeñan un papel significativo en la implementación de la estrategia (Gallardo, 2009).

#### *Evaluación y Control de la estrategia en las PYMES.*

El último proceso de gestión estratégica es la evaluación y el control, durante el cual se compara el desempeño actual con sus expectativas. Mientras tanto, los gerentes recopilan información de sus trabajadores para tomar acciones rápidas y correctivas para resolver problemas. Dess, Lumpkin & Eisner (2011) señalaron que la evaluación estratégica y el control son importantes y no deben ser ignorados por ninguna empresa. Su objetivo es examinar si la viabilidad de las estrategias encaja en el desarrollo económico de las empresas o no. Los gerentes deben considerar tres aspectos principales: la calidad del producto, la demanda y el servicio del cliente, ya que

deberían revisar los factores internos y externos, determinar si la estrategia elegida va de la mano con el objetivo de la empresa para así, poder tomar acciones correctivas.

## Metodología

Este artículo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo debido a que se utilizó como técnica de investigación la encuesta. Para efecto de estudio, la muestra estuvo constituida por 52 pymes de la industria manufacturera de la provincia del Guayas. Por consiguiente, se tomó en consideración una muestra de 41 PYMES de este sector por medio de la realización previa de la fórmula para muestreo. El listado de compañías MIPYMES activas de la provincia del Guayas se obtuvo de la página de la Superintendencia de Compañías (2017).

La fórmula que se mencionó anteriormente es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

<b>Proporción</b>	0,5
<b>Error Muestral</b>	7%
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Nivel de Significancia</b>	5%
<b>Z</b>	1.96
<b>N</b>	52
<b>Tamaño muestra</b>	<b>41</b>

Tabla #1: Tamaño de la muestra

En la presente investigación, se consideró un nivel de significancia del 0.05 con un error muestral de 0.07, donde se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 41 PYMES del sector manufacturero. De la misma manera, para elaborar la encuesta se utilizó los programas Google Drive y la tabulación de los resultados se lo hizo mediante el programa Excel. La encuesta se llevó a cabo por correo electrónico a las 41 PYMES de la industria manufacturera de la provincia del Guayas, con el debido seguimiento de las mismas.

## **Resultados**

En relación a este último sector, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, se establece que en Ecuador “en la rama manufacturera existen unas 170 empresas formales y unas 500 en la confección. Pero si se considera a los informales, se estima más de 4.000 empresas dedicadas a la rama manufacturera y la confección” (Cevallos & Valenzuela, 2014, pág. 34). No obstante, en los últimos años, este sector ha presentado una caída en el nivel de exportaciones. Por tal motivo, las estrategias de las empresas de este sector están cambiando a la línea de subsistencia, es decir, en mejorar la eficiencia y en preservar los puestos de trabajo (PROECUADOR, 2015).

En este artículo académico, se realizaron 41 encuestas a las diferentes PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas. La base de datos se la obtuvo de la página de la Superintendencia de Compañías (2017). Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

El 85% de las empresas entrevistadas afirmó que la Gestión Estratégica Organizacional influye en su desempeño, mientras que el 15% restante lo negó.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
------------------	-------------------	----------

Si	35	85%
No	6	15%
<b>Total</b>	41	100%

Tabla # 2: Influencia de la Gestión Estratégica Organizacional en el desempeño de su empresa.

Fuente: Resultado de encuestas realizadas a las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Autor: Santiago Reinoso (2017)

En la Tabla #3 se aprecia en una escala del 1 al 5 que el 51% de las empresas entrevistadas está totalmente de acuerdo sobre la importancia de la Gestión Estratégica Organizacional como modelo de implementación de su empresa, el 37% está de acuerdo y el 12% afirmó que no está de acuerdo, ni en desacuerdo.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 = Totalmente desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	12%
4 = De acuerdo	15	37%
5 =Totalmente de acuerdo	21	51%
<b>Total</b>	41	100%

Tabla # 3: Importancia de la Gestión Estratégica Organizacional como modelo de implementación en su empresa en una escala del 1 al 5.

Fuente: Resultado de encuestas realizadas a las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Autor: Santiago Reinoso (2017)



En la Tabla #4 se aprecian los problemas que afectan al desarrollo y crecimiento de las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas. Cada empresa entrevistada tenía que escoger 3 opciones, obteniendo como resultado 123 respuestas, donde se obtuvo que el mayor problema que afecta a estas empresas es la limitada capacidad de innovación con un 21%. Consecutivamente, los problemas que surgen en la compra y venta de sus productos y en la obtención de insumos con un 20%, la baja participación en el mercado con un 18%, el bajo uso de las TICS con un 17% y por último la falta de financiamiento y de liquidez con un 14% y 11% respectivamente.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Limitada capacidad de innovación	26	21%
bajo uso de las TICS	21	17%
Problemas en la compra y venta de sus productos y en la obtención de insumos.	24	20%
Baja participación en el mercado	22	18%
Falta de financiamiento	17	14%
Falta de liquidez en la financiación de proyectos	13	11%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

Tabla # 4: Problemas que afectan al desarrollo y crecimiento de las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Fuente: Resultado de encuestas realizadas a las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Autor: Santiago Reinoso (2017)

El 68% de las empresas entrevistadas afirmó que la Herramienta estratégica más utilizada por las pymes del sector manufacturero de la provincia del Guayas es el análisis FODA, mientras que el 20% consideró que es el análisis de Recursos Humanos,

y el 12% restante estableció que es el análisis de recursos y capacidades directivas de la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Análisis FODA	28	68%
Análisis de Recursos Humanos	8	20%
Análisis de recursos y capacidades directivas de la empresa	5	12%
<b>Total</b>	41	100%

Tabla # 5: Herramientas estratégicas más utilizadas por las pymes del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Fuente: Resultado de encuestas realizadas a las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Autor: Santiago Reinoso (2017)

El 76% de las empresas entrevistadas negó que las PYMES hacen uso de los análisis periódicos de los factores internos de la empresa tales como la cultura, estructura, recursos, etc., mientras que el 24% consideró positivamente el uso de estos análisis.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	10	24%
No	31	76%
<b>Total</b>	41	100%

Tabla # 6: Uso de los análisis periódicos de los factores internos de la empresa tales como la cultura, estructura, recursos, etc.

Fuente: Resultado de encuestas realizadas a las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.

Autor: Santiago Reinoso (2017)

El 63% de las empresas entrevistadas afirmó que las PYMES hacen uso de los análisis periódicos de los factores externos de la empresa tales como los factores políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, mientras que el 37% lo negó.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	26	63%
No	15	37%
<b>Total</b>	41	100%

Tabla # 7: Uso de los análisis periódicos de los factores externos de la empresa tales como los factores políticos, económicos, tecnológicos, entre otros.  
Fuente: Resultado de encuestas realizadas a las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas.  
Autor: Santiago Reinoso (2017)

## **Discusión**

Tal como lo reflejan los resultados con respecto a la influencia de la gestión organizacional en el desempeño de las empresas, la mayoría de éstas están de acuerdo que efectivamente, su buen desempeño es influido por su gestión estratégica. De acuerdo a una investigación realizada en el 2012 sobre la gestión organizacional aplicada a las PYMES constructoras en Colombia, “debe existir un sistema de gestión que permita analizar permanentemente la empresa desde todas las perspectivas, para obtener la información que refleje el estado de todos los niveles de la organización” (Rubio , 2012).

Con respecto a la importancia de la gestión estratégica organizacional como modelo de implementación en su empresa, más de la mitad de las PYMES encuestadas están totalmente de acuerdo con ello. En la actualidad, las empresas operan en un entorno altamente globalizado en donde cada vez es más difícil adquirir ventaja

competitiva. Por tal razón, de acuerdo a un artículo publicado por la revista “Contribuciones a la economía”, entre las áreas más relevantes está la gerencia y la administración estratégica, en donde la administración efectiva de las nuevas PYMES latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización” (Zerón & Morales, 2008).

De acuerdo a los problemas que más afectan al desarrollo y crecimiento de las PYMES del sector manufacturero de la provincia del Guayas, la mayoría de los encuestados coincidió que el factor que más les perjudica su crecimiento es la limitada capacidad de innovación. No solamente las PYMES en Latinoamérica padecen de la falta de innovación, sino también otras PYMES en Europa. De hecho, según el Observatorio de Competitividad Empresarial realizado por la Cámara de Comercio de España, “el coste excesivo y la falta de recursos son los principales obstáculos que encuentran las pymes españolas para acometer procesos de innovación” (Bemet, 2016). Como resultado, la falta de gestión de innovación, impedirá su crecimiento en la competitividad de las mismas.

En relación a la herramienta estratégica más utilizada por las PYMES del sector manufacturero del Guayas, la mayoría coincide que es el análisis FODA. Esto se relaciona con lo publicado en un artículo sobre las PYMES y calidad, “el análisis FODA se revela como una de las mejores herramientas de auto diagnóstico para pymes, exponiendo la realidad del entorno y externo de la pyme para después hacer los planes estratégicos pertinentes” (Jiménez, 2010).

Con respecto al análisis periódico de los factores internos de la empresa tales como la cultura, estructura, recursos, entre otros, las PYMES encuestadas negaron que lo hicieran. Sin embargo, en relación a los factores externos, la mayoría de éstas

respondió que sí realizan un análisis de manera periódica. En una empresa, la evaluación de los factores internos y externos es esencial para su crecimiento y su desempeño empresarial exitoso. De hecho, la gestión estratégica es principalmente un soporte para aquellas organizaciones que deseen mejorar sus operaciones a larga plazo, “ya que el análisis del entorno interno como externo ayuda a que las mismas puedan tomar decisiones preventivas contrarrestando así los riesgos y costos” (Solís, 2014).

## **Conclusión**

Las PYMES generan valor, crecimiento y desarrollo en una economía. Por tal motivo, deben crear un elemento diferenciador que les permita crecer tanto a nivel nacional como internacional. La política económica del gobierno actual protege lo nacional, lo que ha brindado un apoyo a las PYMES por medio de programas de financiamiento. Por otro lado, es importante considerar que la globalización ha transformado la economía mundial, creando factores positivos que contribuyen al crecimiento de las PYMES.

De la misma manera, es relevante que las estrategias que implementen las PYMES sean aplicables, es decir, basadas en estudios, informes, y datos verídicos que las respalden. Por esa razón, la gerencia estratégica es importante debido a que permite formular y aplicar las estrategias para que la organización cumpla sus objetivos en el corto y largo plazo. No obstante, los dueños de las PYMES deben comprender la importancia de la aplicación correcta de las estrategias, de sus instrumentos por medio del uso de herramientas de Gestión. En este estudio se determinó que el Análisis FODA es el más usado por las PYMES del sector manufacturero de la Provincia del Guayas.

Por otro lado, las PYMES de este sector deben cambiar radicalmente sus estrategias, es decir, de supervivencia y desarrollo a un proceso que integre el liderazgo, la estructura, cultura, entre otros, es decir, un proceso participativo que constituya a toda la organización, clientes, y grupos de interés. Del mismo modo, es importante considerar que, en este estudio, se determinó la importancia de la gestión estratégica organizacional como modelo de implementación para las PYMES en la industria manufacturera en la provincia del Guayas.

Las PYMES de este sector deben optar por la innovación tecnológica en sus procesos con el fin de aumentar su productividad. Asimismo, las PYMES no necesitan grandes inversiones de maquinarias para ser más productivas. Por tal motivo, las PYMES de este sector deben aprovechar los convenios que incentivan el emprendimiento, y a su vez, deben crear alianzas estratégicas y tecnológicas. Por otro lado, el análisis de los factores organizacionales internos y externos es relevante para el crecimiento y el desempeño de la empresa, aunque estas PYMES no están de acuerdo en el análisis de los factores internos. No obstante, el análisis de los factores tanto internos (cultura, estructura, recursos, etc.) como externos (políticos, económicos, tecnológicos, etc.) permiten que estas empresas estén preparadas en la toma de decisiones eficientes en el actual ambiente competitivo.

## Referencias Bibliográficas

- Adilson, L. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de Futuro*, 9(1), 1-20.
- Barker, J. (1995). *Paradigmas*. Mc Graw Hill.
- Bemet, J. (15 de Agosto de 2016). *EFE: Emprende*. Obtenido de <http://www.efeeempresas.com/noticia/la-falta-de-recursos-y-el-coste-excesivo-principales-obstaculos-de-las-pymes-para-innovar/>
- Bernardez, M. (2007). *Desempeno Organizacional: Mejora, Creacion E Incubacion De Nuevas Organizaciones*. New York: Author House.
- Bernárdez, M. (2012). *Scribd*. Obtenido de <https://www.scribd.com/doc/55574334/libro-de-desempeno-organizacional>
- Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)
- Castillo, R., Sámano, J., Bribiesca, J., Sorto, F., & Chicas, R. (2014). Análisis descriptivo de la pequeña y mediana empresa y su competitividad en El Salvador. *Anáhuac Journal*, 14(2), 9-36.
- Cevallos, J., & Valenzuela, E. (2014). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *Revista Gestión*, 33-36. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/03/Industria-textil.pdf>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011). *Administración estratégica*. México DF: McGraw Hill.
- Espinoza, R., Muñoz, M., Nuñez, D., Rocafuerte, H., & Zuñiga, X. (2016). UNA MIRADA A LA GLOBALIZACIÓN: PYMES ECUATORIANAS. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1-17.
- Gallardo, J. (2009). *Administración Estratégica*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. España: Deusto S.A. Ediciones.
- Jiménez, D. (21 de Septiembre de 2010). *Pymes y Calidad 2.0*. Obtenido de <http://www.pymesycalidad20.com/analisis-foda-para-pymes.html>
- Maldonado, F., & Proano, G. (Septiembre de 2015). La Industria en Ecuador. *Core Business Ekos*, 45-67.
- Medina, J., & Cordero, N. (2010). *Gestion estrategica de la calidad*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.



- Mendez, N. (2015). *Repositorio UG*. Obtenido de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10841/1/MENDEZ-AREVALO-NUBE-FABIOLA%20\(MONOGRAFIA\).pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10841/1/MENDEZ-AREVALO-NUBE-FABIOLA%20(MONOGRAFIA).pdf)
- NIIF, N. (Lunes de Febrero de 2013). *NIC- NIIF*. Obtenido de <http://www.nicniif.org/home/iasb/que-es-el-iasb.html>
- Peters, T., & Waterman , R. (1984). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Eco Ediciones.
- PROECUADOR. (2015). *Análisis sectorial de textiles y confecciones*. Ecuador.
- Rubio , C. (2012). Gestión estratégica organizada aplicada a las pymes constructoras de colombia. *Nebrija Business School*, 1-55.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Solís, D. (13 de Marzo de 2014). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Suárez, F. (2015). La gestión estratégica en el éxito organizacional: Las pymes. *CICAG de la universidad Dr. Rafael Beloso Chacín*, 208-222.
- SUPERCIAS. (2017). *Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)
- Universidad de Valparaíso. (2015). Obtenido de Universidad de Valparaíso: [http://faceauv.cl/cladea2015/images/stories/track5/CLADEA\\_2015\\_submission\\_272\\_\\_2\\_.pdf](http://faceauv.cl/cladea2015/images/stories/track5/CLADEA_2015_submission_272__2_.pdf)
- Whelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson.
- Zerón, M., & Morales, J. (2008). El porque de la planeacion estrategica en las PYME. *Contribuciones a la Economía*.