



La competitividad: El anhelo que lleva a una gestión estratégica a las PYMES manufactureras de la zona 5 - Ecuador

Competitiveness: The challenge of strategic management for manufacturing SMEs in zone 5 – Ecuador

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán , Diego Wladimir Tapia Núñez , Rosa Aurora Espinoza Toalombo , Erika Jadira Romero Cardenas 

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador
✉ dblade86@gmail.com

Fecha de recepción del manuscrito: 12/04/2024

Fecha de aceptación del manuscrito: 03/05/2024

Fecha de publicación: 19/07/2024

Resumen — Las Pymes Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador, mantienen operaciones que les permiten subsistir; pero, manteniendo un problema que en la actualidad pone en riesgo su permanencia en el mercado, este se relaciona con las escasas muestras de competitividad, como respuesta a una gestión estratégica que es débil y que en algunos casos llega a ser empírica. Lo expuesto llevó a investigar sobre la gestión estratégica que ejecutan estos negocios y la forma en que esta influye en la competitividad; considerando que, es necesario que la gestión deba centrarse en: ser estratégicos al administrar el talento humano, al usar las TIC's, al implementar medidas de calidad, al emplear marketing, al gestionar la producción; y, especialmente al planear estratégicamente. Como objetivo se pretende establecer cómo la gestión estratégica fomenta la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador. La metodología estuvo centrada en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, exploratorio y correlacional; además, se aplicó una encuesta dirigida a quienes son dueños o administradores de las PYMES sujetas al estudio, en total 112; y, junto con la descripción teórica de variables y el empleo del software estadístico SPSS para la prueba de hipótesis, a través del Chi Cuadrado, se obtuvo un valor p $< 0,05$; por ende, se probó la relación causa-efecto. En conclusión, la gestión estratégica sí influye en la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5.

Palabras clave — Gestión, Estrategia, Competitividad y PYMES.

Abstract — The Manufacturing SMEs in Zone 5 – Ecuador maintain operations that allow them to survive; however, they face a problem that currently jeopardizes their market presence. This issue is related to their limited competitiveness, which stems from weak and sometimes empirical strategic management. This situation prompted an investigation into the strategic management practices of these businesses and how they influence competitiveness. It was considered necessary for management to focus on: strategic human talent management, the use of ICTs, the implementation of quality measures, marketing, production management, and especially strategic planning. The objective is to establish how strategic management fosters the competitiveness of Manufacturing SMEs in Zone 5 – Ecuador. The methodology focused on a quantitative, descriptive, exploratory, and correlational approach. Additionally, a survey was conducted with owners or managers of the SMEs under study, totaling 112 respondents. Together with the theoretical description of variables and the use of the statistical software SPSS for hypothesis testing through the Chi-Square test, a p -value < 0.05 was obtained, thus proving the cause-effect relationship. In conclusion, strategic management does influence the competitiveness of Manufacturing SMEs in Zone 5.

Keywords — Management, Strategy, Competitiveness, SMEs.

Para Citar: Zúñiga Santillán, X. L., Tapia Núñez, D. W., Espinoza Toalombo, R. A., & Romero Cardenas, E. J. (2024). La Competitividad: El anhelo que lleva a una gestión estratégica a las pymes manufactureras de la zona 5 - Ecuador. *Revista Publicando*, 11(43), 1-14. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2418>





1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se ha constituido en un gran desafío para las sociedades; por ende, las empresas o negocios deben aceptar este reto y buscar los mecanismos de adaptación para sobrevivir en mercados que día a día se caracterizan el ingreso de nuevos competidores; es aquí donde la gestión estratégica pasa a ser el punto medular que lleva a las empresas a utilizar de forma óptima sus recursos, con la finalidad de alcanzar niveles de desarrollo y competitividad, lo que se evidencia en una posición competitiva más relevante, dentro de mercados donde cada día ingresan nuevos competidores que poseen características distintivas y un manejo eficiente de costes.

En Ecuador, la Zona 5 (estructura territorial-administrativa) se caracteriza por centrar su desarrollo en las PYMES, siendo de vital importancia la actividad manufacturera o productiva; sin embargo, estas empresas presentan el problema de escasos niveles de competitividad, lo que las mantiene en un status quo a través de los años. El problema puede resumirse en la siguiente interrogante: ¿Cómo la gestión estratégica fomenta la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador?.; este problema llevó a desarrollar una investigación, la misma que tomó como causal principal a la gestión estratégica que los administradores, en su mayoría dueños de los negocios o empresas, llevan a cabo; por ende, el objetivo del estudio consistió en: Establecer cómo la gestión estratégica fomenta la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador.

Un ejemplo de la problemática antes mencionada se evidencia en la Provincia de Manabí, ubicada en la Zona 4 - Ecuador (zona administrativa), aquí se evidencia una administración marcada por el empirismo y bajo la conformidad de obtener ingresos que permitan a sus dueños mantenerse en el mercado, pero olvidando la proyección de crecimiento y desarrollo. Un estudio efectuado en el año 2019 dio a conocer: “las PYMES manufactureras manabitas consiguen sus objetivos de forma empírica, con un rígido modelo administrativo tradicional, resaltándose que el 26% no tienen formalmente o informalmente un proceso de planificación estratégica y un 33.60% presentan deficiencias sobre el cumplimiento de las normas y leyes que rigen su actividad (Solís Cedeño & Hidalgo Angulo, 2019).

Lo antes citado se transforma en uno de los pilares que llevó a la investigación en la Zona 5 – Ecuador, de ahí que el supuesto o hipótesis presentara la siguiente relación: La gestión estratégica fomenta la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador.

1.1. La Gestión Estratégica

El sector manufacturero de PYMES en la Zona 5 de Ecuador debe responder a los modernos requerimientos del mercado, caracterizados por gustos más exquisitos y modas que llevan a continuas tendencias que afectan a los sistemas productivos de los fabricantes. Lo mencionado lleva a este sector empresarial a buscar formas de diseño, implementación y evaluación de un modelo de gestión estratégica que les permitan ser más competitivas. El modelo se convertirá en la guía o hilo conductor del correcto uso de los recursos, como respuesta a una gestión de tipo



estratégica que evalúa las diversas actividades empresariales y la forma en que estas deben optimizar el uso de los recursos, a través de la planeación estratégica, la gestión de calidad, la gestión de producción y operacines, el talento humano, el uso de las tic's y la aplicación de factores mercadotécnicos.

Existen varios modelos sobre la gestión estratégica o los elementos que la integran; entre ellos se encuentra el de David (2003), quien establece lineamientos esenciales que permiten formular, implantar y evaluar todo el planteamiento estratégico por medio de un proceso organizado, resaltando que una organización será exitosa, dependiendo del grado de compromiso de quienes participan en el quehacer diario de sus actividades (Santamaría, 2017 como se citó en Nova et al., 2020).

Las empresas, independientemente de su tamaño y actividad, están integradas por personas; por ende, son un sistema social, desde esta perspectiva, la gestión del talento humano es una de las bases de una adecuada gestión estratégica. Otro modelo administrativo del talento humano es el de Benavides y Estupiñan (2020), ellos establecen que la Planeación Estratégica del Talento Humano permite traducir los objetivos y estrategias organizacionales en acciones que propendan por mejorar las condiciones laborales del personal e incrementen su productividad mediante la potencialización de sus capacidades; por ende, las pymes manufactureras requieren mano de obra bien capacitada, disminución de rotación de personal, lo que lleva a generar estabilidad laboral (Benavides Pupiales & Estupiñan Revelo, 2020).

1.1.1. Elementos que potencian la Gestión Estratégica

¿Será que administrar es lo mismo que gestionar estratégicamente?, la interrogante lleva a un análisis de la diferencia entre la gestión estratégica y la administración tradicional, donde la primera (gestión estratégica) permite que la empresa se comprometa con la dirección, a mantener y tomar decisiones en beneficio de la organización; mientras que, la segunda (administración tradicional), sólo contempla distribuir los recursos a fin de obtener lucro, olvidando que las acciones las efectúan las personas. Sin embargo, a pesar de las relaciones existentes entre ambas conceptualizaciones, la principal diferencia es la creación de una atmósfera de compromiso interno.

Al entender dicha diferencia, es necesaria la separación de los elementos de la gestión estratégica con la finalidad de percibir la esencia de esta actividad al comprender a la gestión estratégica como un proceso. Se detallan a continuación los diferentes elementos de la gestión estratégica a partir de varios autores como Steiner (1983), Glueck (1997), Mintzber (1997) y Chiavenato (2011), por mencionar a los aportes clásicos a este particular proceso organizacional, mismos que coinciden en que la gestión estratégica es una herramienta esencial para el éxito de la empresa.



Tabla 1. Elementos de la gestión estratégica

Autor	Año	Elementos de la Gestión Estratégica
George A. Steiner	1983	1. Definición de la misión y objetivos. 2. Análisis del entorno. 3. Formulación de estrategias. 4. Implementación de estrategias. 5. Evaluación y control.
William F. Glueck	1997	1. Visión y misión. 2. Análisis FODA. 3. Formulación de estrategias. 4. Implementación de estrategias. 5. Control estratégico.
Henry Mintzberg	1990	1. Análisis FODA. 2. Formulación de estrategias. 3. Implementación de estrategias. 4. Evaluación y control.
Idalberto Chiavenato	2011	1. Visión y misión. 2. Análisis FODA. 3. Formulación de estrategias. 4. Implementación de estrategias. 5. Evaluación y control.

Nota: Elaboración propia.

Estos autores coinciden en su gran mayoría con los elementos de la gestión estratégica, ciertos autores hacen cierta diferencia con la mención de elementos secundarios adicionales que constituyen la gestión, tales como la cultura organizacional o la responsabilidad social. A pesar de estas diferencias, se concuerda en que la gestión estratégica es un proceso continuo que da paso a la organización a definir su propósito y alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

1.1.2. Características de empresas que se gestionan estratégicamente

Es indispensable citar a autores que se han convertido en el cimiento o base de las nuevas teorías administrativas, fundamenten cada una de sus posiciones en relación a la forma en que las empresas deben ser gestionadas estratégicamente; por ello, a continuación, se presentan exposiciones sobre aquellos elementos empresariales que caracterizan a la gestión estratégica.

Las empresas que realizan una gestión estratégica se distinguen por su capacidad para desarrollar y ejecutar planes a largo plazo que les permiten mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y cambiante. Según Porter (2007), la estrategia empresarial implica la creación de una posición única y valiosa, que involucra tomar decisiones sobre qué actividades realizar y cómo se deben llevar a cabo. Esta visión estratégica proporciona a las empresas una dirección para alcanzar sus objetivos a largo plazo y adaptarse a los desafíos del mercado.

La orientación hacia el cliente es una característica fundamental de las empresas que gestionan estratégicamente. Según Kotler y Keller (2012), las organizaciones exitosas son aquellas que comprenden las necesidades y deseos de sus clientes y desarrollan productos y servicios que satisfacen estas demandas de manera efectiva. Esta orientación hacia el consumidor no solo impulsa la innovación, sino que también fortalece la relación entre la empresa y sus clientes, reales o potenciales, lo que puede resultar en una mayor lealtad y retención.



La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial es otra característica distintiva de las empresas que gestionan estratégicamente. En palabras de Mintzberg et al., (2003), la estrategia no es un plan estático, sino un proceso continuo de aprendizaje y adaptación, basado en esto las empresas exitosas son flexibles y están dispuestas a ajustar sus estrategias en respuesta a nuevas oportunidades o amenazas que surjan en el mercado.

El liderazgo sólido es crucial para la implementación efectiva de la estrategia empresarial. Como señala Drucker (2002), el liderazgo visionario es fundamental para inspirar a los empleados, alinear los esfuerzos de la organización y tomar decisiones difíciles cuando sea necesario. Los líderes organizacionales que gestionan estratégicamente por lo general, presentan una visión clara del futuro y son capaces de motivar a otros para que trabajen hacia objetivos comunes.

La cultura organizacional también juega un papel importante en la gestión estratégica. Según Schein (2006), la cultura organizacional representa las normas y valores compartidos que guían el comportamiento de los colaboradores dentro de una empresa. Basado en ello, se destaca que las empresas donde se fomentan una cultura que valora la innovación, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo, facilita la implementación efectiva de la estrategia empresarial.

1.2. La Competitividad Empresarial

El concepto de competitividad tiene sus inicios en las teorías clásicas de economía empresarial, donde se entiende como la capacidad de las organizaciones a mantenerse y ampliar la participación en el mercado de una manera económicamente eficiente, dando paso a un crecimiento efectivo. En otros términos, la competitividad representa un factor clave en el desarrollo de una economía abierta y dinámica.

Se entiende a la competitividad empresarial de diferentes maneras; sin embargo, su conceptualización se reduce a ser un grupo de estrategias combinadas entre sí, permitiendo a la organización liderar el mercado en el que se desenvuelve; y, derribar a los competidores. El incremento balanceado de la competitividad, genera un aumento considerable de la productividad, por medio de los recursos usados de manera óptima, mismos que deben ser adaptados a las necesidades del mercado.

La competitividad surge de la constante competencia entre empresas del mismo sector. Se alcanza mediante un proceso de gestión dinámico entre la industria y sus grupos de interés, incluyendo clientes, proveedores, directivos, acreedores y competidores del mercado (Díaz y otros, 2021). El objetivo final de este proceso es mostrarse ante la sociedad como una entidad, mejor que la competencia, en satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Para que una empresa se considere altamente competitiva, debe considerar diferentes factores que pueden incidir en este proceso, sobre todo los relacionados con la rentabilidad y la productividad. A continuación, se detallan los factores internos o externos que pueden influir en el desarrollo de la competitividad estratégica empresarial:



Tabla 2. Factores que influyen en la competitividad empresarial

Factores internos	Factores Externos
Capacidad de adaptación	Relación proveedores y clientes
Suficiencia de maquinaria y equipo	Globalización
Precios	Internacionalización
Calidad	Reconocimiento en el mercado
Capacitación al recurso humano	Competencia
Planificación estratégica	

Nota: Elaboración propia a partir de (Mantilla y otros, 2014)

1.2.1. Importancia

En la actualidad, el término competitividad alcanzó gran relevancia en la literatura relacionada con la administración, sobre todo cuando se pretende realizar un análisis económico de las empresas y los mercados. De acuerdo con Ibarra et al., (2016) la competitividad no solo se mide a nivel empresarial, también se evalúa a nivel país, relacionando a la competitividad directamente con el desenvolvimiento de las organizaciones en los mercados internos y externos, comparando el progreso económico de una nación con el incremento de las ventajas competitivas de las empresas.

Basado en lo expresado anteriormente, la competitividad según Porter (2007) representa la única forma para asegurar tasas de rentabilidad empresarial a largo plazo. A través de la innovación constante, la optimización de procesos y la diferenciación en el mercado; las organizaciones pueden fortalecer su posición y garantizar su sostenibilidad en un entorno cada vez más competitivo.

Bajo esta perspectiva, la competitividad estratégica de una empresa se define como la habilidad para ofrecer productos y servicios que superen o igualen los estándares de calidad, precio y desempeño de los competidores en el mercado. Esta definición destaca el valor de la diferenciación y la eficiencia en la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

La competitividad estratégica es importante en la determinación de una ventaja competitiva, porque está relacionado con el uso de los recursos y las capacidades de las empresas para generar una estrategia que motive a la permanencia y aumento del mercado (Miranda, 2012). Esta visión, infiere en la importancia de la gestión estratégica de los recursos y la inversión en el desarrollo de competencias distintivas como elementos clave para lograr y sostener la competitividad empresarial en el largo plazo.

1.2.2. Retos de las empresas manufactureras para lograr altos niveles de competitividad

Las micro y pequeñas empresas son un pilar fundamental en la economía del país, generando empleo, impulsando el desarrollo local y diversificando la oferta de bienes y servicios. Sin



embargo, un alto porcentaje no alcanza la competitividad deseada, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad, en muchas ocasiones ciertos factores internos y externos influyen tanto que provocan la clausura inmediata de estas organizaciones (Carrasco y otros, 2021).

La falta de competitividad en este grupo de organizaciones se atribuye a una serie de factores multifacéticos que afectan su capacidad para sobresalir en el mercado. Entre estos factores se incluyen debilidades en la gestión interna, que abarcan desde la planificación estratégica hasta el control de costos y la toma de decisiones. Además, la dificultad para acceder al financiamiento adecuado ha limitado su capacidad para invertir en innovación y expansión.

Para las empresas manufactureras en Ecuador, alcanzar niveles óptimos de competitividad implica enfrentar varios retos significativos. Uno de los principales desafíos radica en la mejora de la infraestructura y logística, aspectos fundamentales para la eficiencia operativa y la capacidad de competir en el mercado globalizado actual (Pérez, 2023). Además, la adopción de tecnologías modernas es esencial para mejorar la productividad y la calidad del producto, pero muchas empresas enfrentan obstáculos en términos de acceso y costo de estas tecnologías.

Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que abarque políticas gubernamentales efectivas, inversiones en infraestructura y tecnología, así como una mayor atención a la diversificación y la innovación. La creación de políticas industriales adecuadas y la colaboración entre el gobierno y el sector privado son clave para impulsar el desarrollo del sector manufacturero (Pérez, 2023). Además, es necesario fomentar la formación y capacitación de recursos humanos especializados para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías y mejorar la competitividad de las empresas (Ynzunza y otros, 2017).

1.3. Las Empresas Manufactureras en Ecuador

Se denomina empresa manufacturera a aquella que está conformada con recursos tangibles e intangibles, cuyo objetivo es la producción o transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados que se comercializan de acuerdo con las necesidades del mercado para satisfacer sus necesidades o deseos, a cambio de un beneficio económico o utilidad.

Ecuador, un país que busca potenciarse en la economía nacional e internacional para alcanzar un dinamismo positivo en el mercado, pretende lograr grandes transformaciones gracias al involucramiento de varios actores sustanciales como la empresa privada y el gobierno (Lovato Torres y otros, 2019). Esta relación ha sido sustancial y se procuran realizar cambios en procesos logísticos y de transporte para llegar a casi todos los lugares del territorio ecuatoriano, de tal manera que no se deje clientes sin atender.

El sector empresarial que más se ve involucrado en este cambio y crecimiento económico, son las organizaciones manufactureras. Estos emprendimientos han sido en la historia del país uno de los más relevantes en el crecimiento del PIB, ya que no solo se encarga de transformar la materia prima en productos terminados, sino que genera fuentes de empleo y mejora la calidad de vida de la sociedad.



De acuerdo con los datos del último censo de INEC (2010) las empresas manufactureras generan empleo para casi el 14% de la población económicamente activa y contribuyen al desarrollo de la cadena de valor nacional, impulsando la demanda de productos y servicios de otros sectores como el transporte, la agricultura y la construcción. Además, la industria manufacturera juega un papel crucial en la diversificación de la economía, reduciendo la dependencia del país en la exportación de materias primas.

En la actualidad, y de acuerdo con el informativo del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca las empresas manufactureras alcanzan el 12% de participación del mercado con un total de 149.866 empresas hasta finales del 2021. Este grupo de organizaciones está clasificado de acuerdo a su tamaño según el detalle a continuación:

Tabla 3. *Clasificación de las empresas manufactureras de acuerdo al tamaño*

Tamaño de la organización	Total
Grandes	630
Medianas	1141
Pequeñas	1886
Microempresas	146209

Nota: Elaborado a partir del informativo de Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca (2023).

Esta información refleja la significativa participación del sector manufacturero en el desarrollo del país. Actualmente, es necesario que este segmento de empresas adopte un enfoque más productivo para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades del entorno, de tal forma que puedan ser competitivas y aumenten la productividad; estos esfuerzos sientan las bases de una economía ecuatoriana más sostenible y equitativa.

1.3.1. Qué hacer para lograr la competitividad por parte de las empresas manufactureras de la Zona 5 – Ecuador

En el año 2008, Ecuador emprendió un proceso de desconcentración y descentralización con el objetivo de fortalecer y optimizar los diferentes niveles de gobierno. El fin era brindar servicios eficientes a la ciudadanía; y para ello, se crearon 9 zonas de planificación a nivel nacional, cada una con características y necesidades específicas.

La división del país en zonas de planificación ha facilitado la identificación de clústeres económicos dentro de cada región, esto permite tomar decisiones más precisas y enfocadas en el desarrollo de las potencialidades de cada zona. Sánchez Cruz y otros (2020) destacan que la zona 5, con su gran potencial para la agroindustria, la acuicultura y el turismo, puede beneficiarse de estrategias específicas que potencien estos sectores y generen bienestar para la población.

La zona 5 del Ecuador conformada por las provincias de Los Ríos, Galápagos, Santa Elena y Guayas (excepto Guayaquil, Duran y Samborondón) posee una economía sólida basada de manera primordial en actividades como la ganadería y agricultura, seguido del sector



manufacturero, quien usa para sus procesos de producción la materia prima del sector; se podría considerar como una importante estrategia de desarrollo seccional.

A pesar de ello, la industria manufacturera de la zona 5 del Ecuador, no alcanza los niveles y estándares de competitividad necesarios para compararse a otros ámbitos como el comercio o servicios. Es por ello que las pymes manufactureras deben implementar estrategias de gestión eficaces para mejorar la competitividad, iniciar por la adopción de prácticas de gestión de calidad total puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los productos terminados o semielaborados.

La inversión en tecnología y procesos de producción avanzados es clave para aumentar la competitividad de las empresas manufactureras. Según Díaz y otros (2019), la adopción de tecnologías emergentes, como la automatización y la inteligencia artificial, puede mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción. Además del aumento de la cuota de mercado, que influenciaría de manera positiva en las finanzas de las empresas.

La capacitación y el desarrollo del talento humano son aspectos cruciales para mejorar la competitividad de las empresas manufactureras en la Zona 5 de Ecuador. Según Guerrero y otros (2020), invertir en la formación y capacitación del personal puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo. Esta decisión debe incluir programas de capacitación en habilidades técnicas y gerenciales, así como el fomento de una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa.

La colaboración y el trabajo en red son estrategias efectivas para mejorar la competitividad de las pymes manufactureras. Según Sánchez Cruz y otros (2020), participar en clústeres industriales y asociaciones empresariales puede proporcionar acceso a recursos compartidos, como información, tecnología y financiamiento. Y, a esto incluir la colaboración con instituciones académicas y centros de investigación puede fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos y procesos.

2. METODOLOGÍA

El estudio se centró en dos variables, siendo la independiente la Gestión Estratégica y la variable dependiente la Competitividad, dicha relación de causa y efecto llevó a una investigación cuantitativa que; además, requirió del estudio teórico administrativo de exponentes clásicos y modernos; esto llevó a una investigación de alcance exploratorio. Sin embargo, la descripción de las variables (gestión estratégica y competitividad), permitió fundamentar la relación existente entre ellas, trasladándola a una correlación, demostrándose que el estudio presentaba nivel descriptivo.

Posteriormente, es la misma correlación que exige la prueba del supuesto de estudio o hipótesis: “La gestión estratégica fomenta la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador.”, esto lleva a un estudio de alcance correlacional, cuyos resultados dan paso a un estudio explicativo. Lo expuesto llevó a emplear los métodos teóricos como el inductivo, deductivo, matemático y lógico; posteriormente se dio paso al empleo de métodos empíricos o técnicas, en este caso se empleó la encuesta, teniendo como instrumento al cuestionario, este se aplicó a una



muestra de 112 PYMES manufactureras (Zona 5), específicamente a quienes administran los negocios sujetos al estudio.

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para dar paso a la prueba de hipótesis, se aplicó una prueba de Chi Cuadrado, demostrándose que:

Tabla 4. Prueba de hipótesis Chi Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,923	9	,000
Razón de verosimilitud	69,659	9	,000
Asociación lineal por lineal	2,850	1	,091
N de casos válidos	112		

Fuente: Prueba de hipótesis, uso de SPSS Statistics
Elaboración propia

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que hay una asociación significativa entre las variables analizadas, en este caso la gestión estratégica y la competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 del Ecuador, de acuerdo con las pruebas de chi-cuadrado de Pearson y de razón de verosimilitud. Esto indica que la asociación significativa entre la gestión estratégica y la competitividad sustenta que las decisiones estratégicas que toman las pymes manufactureras tienen un impacto en su capacidad competitiva dentro del mercado, mostrando así la importancia de que la gestión estratégica deba ser sólida.

Además, se presentan resultados importantes de la encuesta aplicada:

Tabla 5. Adaptación a cambios de mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Indeciso	7	6.3	6.3	6.3
A veces	57	50.9	50.9	57.1
Siempre	48	42.9	42.9	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a 112 PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador
Elaboración propia

De las 112 PYMES encuestadas, 57 de ellas (50,9%) se caracterizan por a veces adaptarse a los cambios de mercado; sin embargo 48 de ellas (42,9%) sí se adaptan siempre a los cambios y requerimientos de mercado; pero, 7 PYMES no efectúan cambios que les permitan trabajar al ritmo y en relación a las nuevas demandas y comportamientos del mercado.



Tabla 6. Sistematización de procesos y actividades administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	8.0	8.0	8.0
	De vez en cuando	15	13.4	13.4	21.4
	Indeciso	14	12.5	12.5	33.9
	A veces	53	47.3	47.3	81.3
	Siempre	21	18.8	18.8	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a 112 PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador

Elaboración propia

La encuesta permitió conocer que existe un grupo importante de PYMES manufactureras (Zona 5) que nunca o de vez en cuando consideran la inversión en sistematización de procesos productivos y actividades administrativas (24 de las 112 encuestadas); es decir, el 21,4% de estos negocios; sin embargo, un 47,3% y un 18,8%, a veces y siempre, respectivamente, invierten en la sistematización de sus procesos.

Tabla 7. Periodicidad con que se planifica y presupuesta la distribución y uso de recursos correspondientes al proceso productivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	22	19.6	19.6	19.6
	A veces	57	50.9	50.9	70.5
	Siempre	33	29.5	29.5	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a 112 PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador

Elaboración propia

57 (50,9%) negocios a veces planifican y presupuestan la distribución y uso de recursos correspondientes al proceso productivo, otras 33 PYMES (29,5%) lo hacen siempre; pero, existe un total de 22 negocios (19,6%) que denotan tener indecisión sobre este tipo de inversiones.



Tabla 8. *Inversión en tecnificación de los procesos productivos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De vez en cuando	35	31.3	31.3	31.3
	Indeciso	22	19.6	19.6	50.9
	A veces	34	30.4	30.4	81.3
	Siempre	21	18.8	18.8	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a 112 PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador
Elaboración propia

Solo 21 PYMES (18,8%) de las 112 encuestadas (100%), indican que siempre invierten en tecnificación de los procesos productivos; 34 negocios (30,4%) lo hace a veces, 35 de vez en cuando (31,3%) y 22 de ellas (19,6%) se mostraron indecisos al responder.

Los resultados permiten inferir que actualmente las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador, aún deben entender que el mercado es quien decide cómo se debe operar, especialmente porque el éxito de todo negocio depende de la capacidad para satisfacer la demanda, con sus características respectivas; sin embargo, debe trabajarse con mayor fuerza en la adaptabilidad al cambio. A pesar de que se indica que sí hay adaptabilidad a los cambios de mercado, esto se contradice al poder observar en los siguientes resultados que todavía no se invierte en tecnificación y sistematización de procesos productivos y administrativos, considerando que esto debe ser una política permanente.

Por su parte, la prueba de hipótesis muestra que sí hay una relación entre la gestión estratégica como causal de la competitividad; por ello, las PYMES Manufactureras de la Zona 5, deben aprender a destacarse por fundamentar sus decisiones en mejorar su capacidad competitiva al incluir estrategias relacionadas con las necesidades actuales del mercado, como: la innovación, calidad del producto, eficiencia operativa, marketing y diferenciación, la optimización de recursos, la adaptación a cambios en el mercado, la mejora en los procesos y el uso de las Tic's.

4. CONCLUSIONES

El estudio pudo confirmar la relación existente entre gestión estratégica y competitividad de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador; esto a través de la prueba de hipótesis que dio un valor $p < 0,05$, ($p = 0,000$); lo que obviamente permitió aceptar la hipótesis planteada que correlacionaba a la gestión estratégica como causa de la competitividad; por ende, es esencial que estos negocios sean administrados considerando aspectos relacionados con: administración del talento humano, marketing, gestión de calidad, gestión de la producción, tics y obviamente la planeación estratégica.



Los resultados de la investigación sustentan la necesidad que tienen estas PYMES de generar una ventaja competitiva que sea defendible y por ende duradera; para ello, se hace necesario gestionar los recursos de forma estratégica y centrándose en los requerimientos de mercado, con la finalidad de adaptar su producción a los requerimientos de consumo. Además, es indispensable el aprendizaje y el fortalecimiento de las capacidades de absorción del talento humano. Será el conocimiento el principal motor motivador para pensar y trabajar conjuntamente en la necesidad de introducir cambios administrativos y a los sistemas productivos, todo con la finalidad de llevar a un aumento de la capacidad de producción, como respuesta a la tecnología, lo que terminará en reducción de costos.

REFERENCIAS

- Benavides Pupiales, L., & Estupiñan Revelo, O. (2020). *www.repositorio.unicesmag.edu.co*. Diseño de un Modelo de Gestión Humana para el impulso de la Productividad en las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto: <http://repositorio.unicesmag.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/182>
- Carrasco, Y., Mendoza, N., Lopez, Y., Mori, R., & Juan, A. (2021). La competitividad empresarial en las PYMES: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración estratégica: fundamentos y aplicaciones*. Editorial McGraw-Hill.
- Diaz, G., Quintana, M., & Daniel, F. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Diaz, J., Zamora, M., & Mora, N. (2019). La innovación como factor de competitividad de los productos ecuatorianos periodo 2012-2017. *Revista Investigación y Negocios*, 12(9), 7-17. <https://doi.org/ISSN ONLINE 2521-2737>
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma.
- Glueck, W. F. (1997). *Administración estratégica*. Editorial McGraw-Hill.
- Guerrero, P., Gonzalez, M., & Maldonado, J. (2020). Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador. *Boletín de Coyuntura*(27), 17-26. <https://doi.org/e-ISSN 2600-5727 / p-ISSN 2528 -7931; UTA>
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. d. (2016). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- INEC. (2010). *Censo y población. Ecuador en cifras*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Education.



- Lovato Torres, S. G., Hidalgo Hidalgo, W. A., Fienco Valencia, G. V., & Buñay Cantos, J. P. (2019). Incidencia del crecimiento económico del sector manufacturero sobre el Producto Interno Bruto en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(86), 562-573. <https://doi.org/ISSN:1315-9984>
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2014). La competitividad de las pymes manufactureras de Ambato-Ecuador. *Panatoma Economico*, 22, 17-30. <https://doi.org/ISSN0122-8900>
- Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2023). Boletín de cifras del sector productivo. Pruoducción.gob.ec.
- Mintzberg, H., Ahlstrans, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall.
- Miranda, J. C. (2012). La Competitividad y el éxito empresarial. *Ad-Gnosis*, 1(1), 59-65. <https://doi.org/ISSN:2344-7516>
- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (29 de octubre de 2020). www.revistaespacios.com. Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia).
- Pérez, F. (2023). Análisis bibliométrico de la competitividad en el sector manufacturero del Ecuador. *Revista Eruditus*, 4(3), 43-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v4n3.2023.1060>
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Sánchez Cruz, J. L., Castro Villalva, C. R., Peñaherrera Veloz, H. L., Campuzano Rodríguez, S. M., & Román Cortez, K. R. (2020). Categorización de los clusters económicos en la zona 5 del Ecuador. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(7), En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/clusters-economicos.html>. <https://doi.org/SSN2695-6098>
- Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Felix Varela.
- Solís Cedeño, V. J., & Hidalgo Angulo, H. M. (abril de 2019). www.dialnet.unirioja.es. (U. d. Cuba, Ed.) *Gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las PYMES Sector Manufacturero de Manabí*: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6819762>
- Steiner, G. A. (1983). *Planificación estratégica: lo que todo directivo debe saber*. Editorial Deustro.
- Ynzunza, C., Izar, J., Bocarando, J., Felipe, A., & Larios, M. (2017). El entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras. *Revista Conciencia Tecnológica*, 5(54).