



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Análisis de las estrategias implementadas por las PYMES del sector comercio
textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19.**

AUTOR:

Pazmiño Crespo Diego Francisco

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciados en Administración de Empresas**

TUTOR:

Ing. Barberán Arboleda Patricio, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

25 de febrero del 2022



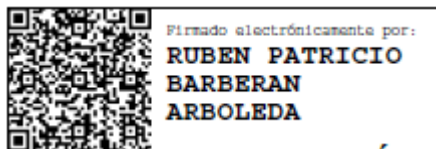
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Pazmiño Crespo, Diego Francisco**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR



f. _____

Ing. Barberán Arboleda Patricio Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza Lucia, Mgs

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pazmiño Crespo, Diego Francisco

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Análisis de las estrategias implementadas por las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19**” previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

EL AUTOR:

f.  _____

Pazmiño Crespo, Diego Francisco

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Pazmiño Crespo, Diego Francisco

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Análisis de las estrategias implementadas por las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19**”, cuyo contenido, ideas y criterios es mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

EL AUTOR:

f.  _____

Pazmiño Crespo, Diego Francisco

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022

REPORTE URKUND

Enlace URKUND: <https://secure.orkund.com/old/view/121883564-574532-668740#BcE7CoAwEAXAu2z9kLf5J1eRFBjUjtBNSvHuzrzyLGk7oXDwClhlyCioHbLsnnbZOOY4pXEjcyiqLiYyhsrsvx8=>

Documentos

Documento: [Diego_Pazmiño_tesis100%.docx](#) (D127760752)

Presentado: 2022-02-13 09:44 (-05:00)

Presentado por: Ruben Patricio Barberan Arboleda (ruben.barberan@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido: ruben.barberan.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Pazmiño Tesis final 100% Barberan [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 70 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS Jennifer Nafez.docx <input checked="" type="checkbox"/>
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

100% R 1 ACTIVO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Analisis de las estrategias implementadas por las pymes del sector comercio textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19

AUTOR: Pazmiño Crespo Diego Francisco

Trabajo de

titulación previo a la obtención del título de Licenciados en Administración de Empresas

TUTOR: Ing. Patricio Barberán Arboleda Mgs.

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png \ MERGEFORMATINET FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:



Presentado y autorizado por:
**RUBEN PATRICIO
BARBERAN
ARBOLEDA**

Ing. Rubén Patricio Barberán Arboleda, Mgs.
CI # 1302646912

Diego Francisco Pazmiño Crespo
CI # 1803057437

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la sabiduría y permitirme estar con los míos. No soy digno de Él y de su misericordia, pero a cada momento recibo sus bendiciones, gracias.

Agradezco a mi madre y hermanos, por la paciencia, apoyo y ayuda brindada en todo aspecto, lo cual ha sido fundamental para poder llegar a la culminación de este proyecto de vida, gracias de verdad.

A Adela Zurita Fabre, más que mi superior jerárquico en la UCSG, es mi amiga, de quien aprendo siempre algo nuevo cada día. Dios le conceda aún muchos años de vida para seguir disfrutando de su sabiduría y amistad.

A Nexi Rosales Mendoza, quien me dio una oportunidad de oro... no me alcanzará la vida para agradecerle, por ver en mí, lo que nadie más vio, gracias.

A las personas que pasaron por mi vida, que dejaron huella, que en el tiempo de Dios se hicieron presente.

DEDICATORIA

Papá, esto es para ti, ¡gracias por tanto!



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ECON. PICO LUCIA, MGS
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

ING. GARCÉS MAGALY, MGS.
COORDINADORA DE ÁREA

f. _____

ING. TRAVERSO PAOLA, MGS.
OPONENTE

CALIFICACIÓN

Guayaquil, 25 de febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE - UIC B-2021

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mi consideración:

Ingeniero, Patricio Barberán Arboleda, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del Sr. Diego Pazmiño Crespo, cúmplese informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado “ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL DE GUAYAQUIL ANTE LA PANDEMIA COVID-19” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL DE GUAYAQUIL ANTE LA PANDEMIA COVID-19” somos el Tutor Ingeniero Patricio Barberán Arboleda del Sr. Diego Pazmiño Crespo, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



Firmado digitalmente por:
RUBEN PATRICIO
BARBERAN
ARBOLEDA

ING. PATRICIO BARBERÁN ARBOLEDA, MGS.

PROFESOR TUTOR – REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

DIEGO FRANCISCO PAZMIÑO CRESPO

ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Formulación del Problema	3
Pregunta de Investigación	4
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	6
Hipótesis General	6
Limitaciones	6
Delimitaciones	7
1. Capítulo I: Revisión Literaria.....	8
1.1 Marco Teórico	8
Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)	8
Estrategias	11
Teoría de las externalidades.....	34
1.2 Marco Legal	36
Constitución de la República del Ecuador	36
Sistema estadístico de la Comunidad Andina de Naciones (CAN):	37
Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.....	37
Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones	38
2. Capítulo II: Metodología.....	40

2.1	Método.....	40
2.2	Diseño de Investigación	40
2.3	Enfoque de la Investigación	41
2.4	Alcance de la Investigación.....	42
2.5	Población	42
2.5.1	Muestra de PYMES	45
2.6	Operacionalización de las Variables	46
2.7	Proceso de Recolección de Datos.....	50
2.8	Herramientas.....	50
3.	Capítulo III: Resultados	52
3.1	Análisis Descriptivo	52
	Estadística descriptiva.....	52
	Conclusiones	77
	Recomendaciones.....	81
	Referencias.....	83
	Anexos	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de las características de las PYMES	9
Tabla 2 Clasificación de las PYMES según las variables de ventas y personal	10
Tabla 3 Clasificación de las PYMES por actividad económica.....	10
Tabla 4. Diversos tipos de estrategias	23
Tabla 5 PYMES del sector G Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas – año 2021.....	43
Tabla 6 PYMES de los subsectores que abarcan el comercio textil G4782.00, G4610.06 y G4751.02 – año 2021	44
Tabla 7 Entidades del sector comercial textil de Guayaquil registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – año 2021	44
Tabla 8 Descripción de las variables y subvariables del estudio	47
Tabla 9 Descripción de los tipos de empresas según la tipología de estrategias básicas	59
Tabla 10 Medida de contribución de la aplicación de las estrategias genéricas de Michael Porter.....	63
Tabla 11 Comparación entre tiempo de operación de la empresa versus la existencia de una estructura departamental.....	66
Tabla 12 Determinantes fundamentales de las PYMES en relación con la tecnología	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Formulación de estrategias corporativas	25
Figura 2 Detalle de variables para la aplicación del análisis PESTAL.....	28
Figura 3 Rueda de la estrategia competitiva de Michael Porter.....	29
Figura 4 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	30
Figura 5 Subdivisión de una cadena de valor genérica	32
Figura 6 Tres estrategias genéricas	33
Figura 7 Deseconomías externas.....	35
Figura 8 Tiempo de funcionamiento del negocio	53
Figura 9 Tiempo de funcionamiento del negocio	54
Figura 10 Apoyo gubernamental recibido agrupado por tiempo	55
Figura 11 Tiempo de operación versus cuentan o no con planificación estratégica..	56
Figura 12 Alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas.....	58
Figura 13 Alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas.....	60
Figura 14 Las cinco fuerzas de Porter aplicadas en las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil	61
Figura 15 Aplicación de las estrategias genéricas de M. Porter en las PYMES del sector comercial textil de Guayaquil.....	62
Figura 16 Tendencia para el año 2022 con respecto del número de empleados	64
Figura 17 Identificación de la división departamental en las PYMES	65
Figura 18 Flexibilidad organizacional en las PYMES del sector comercio textil	67
Figura 19 Políticas de talento humano aplicadas en las PYMES.....	68

Figura 20 Posición tecnológica con la que se identifican las PYMES del sector comercio textil.....	70
Figura 21 Uso de la tecnología de la información y comunicación por parte de las PYMES	71
Figura 22 Innovaciones efectuadas por las PYMES en los dos últimos años.....	72
Figura 23 Impacto “positivo” de la crisis Covid 19 en las PYMES	74
Figura 24 Impacto “negativo” de la crisis del Covid 19 en las PYMES.....	75
Figura 25 Afectación de la crisis por el Covid 19 en actividades de gestión.....	76

RESUMEN

El presente trabajo de investigación indaga en las estrategias utilizadas por las PYMES del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil, ante la pandemia Covid 19. La investigación se desarrolla en el marco de la metodología deductiva, con un diseño de carácter no experimental, de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo y alcance con corte descriptivo, se utilizó como información de fuente primaria la recabada en la encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil en 78 PYMES tomadas como objeto de estudio. Entre los hallazgos se tiene que las PYMES reciben escasa hasta casi nula ayuda gubernamental. Tan solo el 28,2% de las PYMES estudiadas y que están presentes en el mercado entre 6 y más de 20 años, cuentan con una planificación estratégica. Las estrategias implementadas por las PYMES se centran en acciones puntuales como alcanzar acuerdos y alianzas estratégicas en aspectos como la comercialización de productos y en compras y abastecimientos, así también, contar con una buena reputación y posicionamiento de la empresa en el mercado, tener presencia en las redes sociales y el acceso a nuevos mercados. Otras estrategias utilizadas en ámbito de alcanzar los objetivos propuestos a más de los ya vistos, están el de contar con una amplia gama de productos, mantener una variedad de promociones y ofertas y descuentos a clientes, y contar con políticas de flexibilidad laboral.

Palabras claves: estrategias, PYMES, sector comercio textil, planificación estratégica, Covid 19.

ABSTRACT

This research work investigates the strategies used by PYMES in the textile trade sector in the city of Guayaquil in the face of the Covid 19 pandemic. The research is developed within the framework of the deductive methodology, with a non-experimental, cross-sectional design, with a quantitative approach and descriptive scope. The primary source of information used was that collected in the survey applied to PYMES in the textile trade sector in the city of Guayaquil in 78 PYMES taken as the object of study. Among the findings is that PYMES receive little to almost no government aid. Only 28.2% of the PYMES studied, which have been present in the market for between 6 and more than 20 years, have a strategic plan. The strategies implemented by the PYMES focus on specific actions such as reaching agreements and strategic alliances in areas such as product marketing and purchasing and procurement, as well as having a good reputation and positioning of the company in the market, having a presence in social networks and access to new markets. Other strategies used in order to achieve the proposed objectives, in addition to those already mentioned, include having a wide range of products, maintaining a variety of promotions and offers and discounts to customers, and having flexible working policies.

Keywords:. strategies, PYMES, textile trade sector, strategic planning, Covid 19.

Introducción

El año 2020 el país vivió una de sus peores tragedias. La pandemia llegó al Ecuador y hasta ese momento, las personas, las empresas y el mismo gobierno no sabían lo que iba a acontecer.

Al sector comercial textil, le siguieron una serie de acontecimientos que pusieron a prueba la sostenibilidad y permanencia de estas las empresas catalogadas como PYMES (pequeñas y medianas empresas), de ello nace una pregunta y es ¿Cuáles fueron las estrategias que aplicaron las PYMES del sector comercio textil ante la pandemia Covid 19?

Por tanto, el objetivo de esta investigación es indagar cuales fueron las estrategias que utilizaron las pequeñas y medianas empresas ante la pandemia Covid 19. La estructura de este trabajo es el siguiente:

El capítulo I aborda la revisión literaria que se ha efectuado para la comprensión y estudio de las diferentes teorías en torno a las estrategias y las PYMES, el marco legal sobre el cual se basa la existencia de las PYMES.

El capítulo II se presenta la metodología de la investigación en la que se aplicó el método deductivo, con un diseño de carácter no experimental, de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo y alcance con corte descriptivo. El capítulo III se analiza los resultados obtenidos y las estrategias que las PYMES aplicaron para sobrevivir a la pandemia y una última sección donde se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Formulación del Problema

Sin duda, el año 2020 pasará a la historia como uno de los años que puso a prueba al mundo en todos los aspectos. El sector textil del Ecuador y de la ciudad de Guayaquil, también pasó por esta situación caótica, que provocó el coronavirus y la declaración de emergencia sanitaria en marzo del año pasado. Javier Diaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), indicó que esta crisis incidió en “las ventas domésticas de las actividades textiles y de confección en el año 2020, las cuales cayeron en un 36% o el equivalente a USD500 millones frente a 2019” (Coba, 2021, p. 1).

El mismo funcionario de la AITE en otro medio impreso, indicó que, a la reducción de las ventas en este sector de la economía, trajo consigo que “la actividad productiva del sector textil se contrajera en un 11,3% en el 2020”, según lo corrobora también datos del Banco Central del Ecuador para esta industria (Pacheco, 2021, p. 8).

El presidente de la Asociación Jóvenes Emprendedores, Héctor Delgado, en una entrevista para el diario El Telégrafo, destacó que las empresas pequeñas como las PYMES e incluso algunas medianas empresas en el país apenas “subsisten” y “uno de los principales problemas, que incluso lleva a la quiebra a las compañías, es la falta de liquidez para solventar sus gastos administrativos y operativos” (El Telégrafo, 2021, p. 1).

Estos inconvenientes además han sopesado en las empresas del sector textil en las dificultades que tendrían las PYMES del país, entre ellas las del sector objeto de estudio, ya que, según Fernando Romero, presidente de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, dijo que “no están en la capacidad de pagar los créditos, porque

las ventas se han reducido y porque sus compradores les pagan en un mayor tiempo, por lo que no es sostenible tener un tipo de financiamiento” (Enríquez, 2020, p. 5), agravando aún más la situación de las PYMES en general.

Las pequeñas y medianas empresas, a más de la afectación en el plano económico, también alcanzó el plano social y laboral, al tener que despedir personal. Es el caso de una empresa de textiles, Hilalcril S.A. en el que su gerente Charles Dávila indicó que, aunque “sabía que la situación era difícil, no esperaba que dos meses después (junio 2020) tendría que despedir al 40% de su personal” (Roa Chejin, 2020, p. 1).

Así también, Useche Aguirre y otros (2020, p. 2) mencionó una realidad que se presenta en las PYMES del Ecuador, y es que “a la falta de mano de obra, más el difícil acceso a financiamiento y procesos productivos de las PYMES, se agrega el que muchas no están ajustadas a las urgencias coyunturales para ser operados de manera remota o automatizada”

Al respecto, un análisis realizado por el Ministerio de Telecomunicaciones del sector de las pequeñas empresas del Ecuador al año 2020, citado por Rodríguez y otros (2020, p. 3), dijo que “solo un 27,4% de las PYMES tiene presencia en la web” limitando su uso muchas veces al envío de correos y realizar funciones administrativas.

Pregunta de Investigación

Ante la problemática presentado en el apartado anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas por las PYMES del sector comercial textil de la ciudad de Guayaquil ante la pandemia Covid 19?

Justificación

A nivel económico: podría servir de guía para los dueños y administradores de las pymes, para establecer y aplicar estrategias orientadas a superar cualquier situación de crisis por la que se esté atravesando. Así también, podría aportar con ideas y alternativas para generar nuevas aplicaciones que permitan a las pymes aprovechar de la mejor manera las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), orientando su uso a un segmento poblacional que recientemente se está incorporando al manejo de la tecnología.

A nivel social: podría ayudar a establecer pautas para el desarrollo de una relación ganar – ganar con los clientes de las PYMES. En este caso por parte de las PYMES al poder utilizar estrategias que permitan abaratar costos para de tal manera trasladar ese beneficio también al cliente, al presentar precios menores al de la competencia.

A nivel académico: puede servir de base para que se conozca la situación del sector comercial textil de Guayaquil, con la que los diferentes actores académicos podrán tomar como punto de partida para otros estudios e investigaciones.

A nivel profesional: sirve como aporte en el desarrollo de habilidades y conocimientos en administración estratégica para superar crisis de cualquier índole, pero para el caso específico de esta investigación, en el ámbito del sector comercial textil, contribuyendo además en el análisis y la metodología de investigación científica, lo que podría también dar lugar a obtener una mejora en el plano laboral en estas áreas especializadas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las estrategias utilizadas por las PYMES del sector comercial textil de la ciudad de Guayaquil ante la pandemia Covid 19.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar la situación del sector comercio textil, con base en el análisis de los enfoques teóricos de las estrategias, sectores económicos y la afectación de una externalidad (pandemia) a las actividades de comercio.
2. Desarrollar el enfoque metodológico aplicado en la investigación
3. Presentar las estrategias más utilizadas por el sector comercial textil de la ciudad de la Guayaquil, ante una externalidad.

Hipótesis

Hipótesis General

Ho: Las estrategias utilizadas por las PYMES les permitieron superar la crisis generada por la pandemia del Covid 2019

Ha: Las estrategias utilizadas por las PYMES no les permitieron superar la crisis generada por la pandemia del Covid 2019

Limitaciones

El presente estudio encontró dificultades a la hora de contar con información histórica de las PYMES del sector comercio textil. Si bien es cierto, hay empresas que se acogen al régimen accionario bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, hay otras empresas y asociaciones que son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y sólo de este ultimo organismo se pudo encontrar información que permitió realizar el levantamiento de información

primaria. Es también importante recalcar, que a nivel de país se han constituido asociaciones y otros organismos que velan por los intereses del sector textil en el país, más no así las investigaciones o proyectos específicos que ayuden a conocer a mayor profundidad de las fortalezas, debilidades y necesidades del sector estudiado. El año de estudio en las preguntas claves se lo fijó específicamente, pero por lo general se centro en el año 2020 y 2021.

Por motivo de la pandemia, no se pudo indagar información que pueda obtener de manera cualitativa a través de entrevistas u observación en sitio.

Delimitaciones

Como se ha indicado, el presente trabajo se enfoca en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil cuya información esté disponible en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Servicio de Rentas Internas e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Y finalmente, el tiempo de dedicación del presente estudio fue de cuatro meses, correspondiente a un semestre académico.

1. Capítulo I: Revisión Literaria

1.1 Marco Teórico

Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Según Carrión, Zula y Castillo (2016, p. 3) “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea”. En la teoría económica, no existen elementos que definan de manera específica lo que son las PYMES.

Según el (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p. 14) una MIPYME se define como:

Una Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

Importancia de las PYMES

Rodríguez y Avilés (2020, p. 4) citando a Yance, hicieron hincapié en que las pequeñas y medianas empresas en un país se transforman en “sistemas creadores de valor” por cuanto van de la mano con el desarrollo de ecosistemas productivos y competitivos, los cuales les “permiten enriquecer” su entorno, para que de esta manera las personas se conecten con los mercados, en cuyo entorno se hayan los recursos y herramientas para satisfacer sus necesidades, cuyo ciclo enriquece el proceso.

Así mismo, Rodríguez y Avilés, citando a Valdivieso (2020, p. 4) dijeron que cuando una PYME crea valor se refiere a la devolución que se hace al sistema económico de un mayor valor que el que se consume.

Solís y Robalino (2019, p. 4) señalaron que la importancia de las PYMES se evidencia desde dos distintas perspectivas. En el primer aspecto se toma en cuenta a las PYMES “como una de las principales fuentes de empleo”.

Características de las PYMES

Lasluisa, (2019, p. 4) hizo un estudio e indicó que las características de las PYMES son las siguientes, según lo presentado en el esquema a continuación:

Tabla 1

Identificación de las características de las PYMES

Características	
Son empresas familiares	Son ideas de negocios que surgen de las familias que por lo general están pasando momentos de dificultad financiera.
Entes generadores de empleo	Las PYMES ocupan un lugar importante en la economía de un país, llegando a ser el motor económico del mismo.
Permanencia en el tiempo	Dado que la mayoría de PYMES surge de iniciativas familiares, la permanencia de una PYME puede mantenerse en el tiempo.
Administración centralizada	Las actividades se encuentran por lo general concentradas en el dueño de la empresa, llegando a ejercer control y dirección de la misma.
Localización	Por lo general, la mayoría de PYMES, no cambia su lugar de operaciones.
Innovación	Dada la competencia y dura permanencia de una PYME, esta desarrolla habilidades innovadoras, llegando a acoplar tecnología y valor agregado en el producto.
Mercado	Las PYMES están orientadas a la satisfacción de necesidades del mercado interno local.
Productividad	Por lo general, mantienen una baja productividad

Fuente: adaptado de (Lasluisa, 2019)

Clasificación de las PYMES

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2021) citando a la Comunidad Andina de Naciones (CAN, Decisión 702, 2008) “el tamaño de empresa se define de acuerdo con el volumen de ventas anuales (V) y el número de personas afiliadas (P) sea a nivel de plazas de empleo registrado o empleo registrado en la seguridad social”. Para determinarlas, prevalece el volumen de ventas anuales sobre el personal afiliado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2021) En la tabla 1 se muestran las variables que según el INEC se clasifican las PYMES.

Tabla 2

Clasificación de las PYMES según las variables de ventas y personal

Tamaño de Empresa	Ventas Anuales	Personal
Pequeña	V: \$ \$100.001 a \$1'000.000	P: 10 a 49
Mediana A	V: \$1'000.001 a \$2'000.000	P: 50 a 99
Mediana B	V: \$2'000.001 a \$5'000.000	P: 100 a 199

Fuente: tomado del “*Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*”(Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2021)

Por actividad económica, las PYMES se dividen de la siguiente manera:

Tabla 3

Clasificación de las PYMES por actividad económica

Actividad Económica	Porcentaje
G – Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.	35,32%
C –Industrias manufactureras.	12,50%
A – Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	12,45%
H – Transporte y almacenamiento.	7,43%
N – Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	6,04%
Otras actividades	26,26%

Fuente: Adaptado de (Velasco, 2019, p. 3)

Estrategias

Teoría de los Recursos y Capacidades

La concepción de esta teoría no es de un solo autor, y hasta el momento se sigue enriqueciendo por varios investigadores que siguen de cerca la madurez de esta teoría como tal. Kenneth Andrews uno de sus autores y citado por Castellanos y Cruz (2014, p. 8) propone a la estrategia como un:

Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser.

Sin embargo, Jay B. Barney (2011, p. 2) publicó un artículo sobre la visión basada en las capacidades y recursos de las empresas en 1991, en la que los supuestos centrales de esta teoría son: (1) que las empresas pueden variar en sus recursos y capacidades, y (2) que estas diferencias pueden perdurar en el tiempo.

La razón por la que las diferencias en recursos y capacidades pueden ser estables o no, a menudo tiene que ver con la naturaleza de algunos de estos recursos y capacidades: su dependencia de la trayectoria, su ambigüedad causal, su tácititud, etc. Estas características de recursos y capacidades pueden crear desigualdades de información entre las empresas que las poseen y las que no las poseen. Estas desigualdades de información pueden hacer que sea costoso para las empresas sin ciertos recursos y capacidades imitarlas. Además, la imitación puede ser costosa, incluso si las desigualdades de información no desaparecen, debido a estas características de los recursos.

En el artículo de Barney (2011, p. 3) desarrolló un marco simple para distinguir entre varios tipos diferentes de desempeño de la empresa, es decir, desventaja competitiva, paridad competitiva, ventaja competitiva temporal y ventaja competitiva sostenida ventaja competitiva y se identificó los atributos de los recursos y las capacidades que harían que su imitación fuera costosa. Este marco se conoce como VRCE (valioso, raro, costoso de imitar y explotado por la organización). Los recursos que no aumentan los ingresos de una empresa o disminuyen sus costos, son identificados como no valiosos y son una fuente de desventaja competitiva. Los recursos que son valiosos, pero no raros son una fuente de paridad competitiva. Los recursos que son valiosos y raros pueden ser una fuente de ventaja competitiva temporal. Los recursos que son valiosos, raros y costosos de imitar pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida.

El planteamiento de esta teoría se basa en la diversidad entre empresas, debido a que cada una es dueña de sus propias competencias básicas, nucleares o esenciales o de recursos y capacidades como base de una ventaja competitiva sostenible (Thompson & Strickland, 2005, p. 75).

Se enfoca en contestar cinco preguntas:

Pregunta 1. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la empresa?

Implica la evaluación de la estrategia de un enfoque cualitativo y cuantitativo. En el cualitativo se mira a lo interno en la integridad, la coherencia interna, la razón de ser y si esta es adecuada para la situación. Del plano cuantitativo, se observan los resultados estratégicos y financieros que produce la estrategia en sí.

Cuanto mejor sea el desempeño de la empresa, menos probabilidad habrá de hacer cambios estratégicos radicales, mientras que si una compañía muestra un desempeño débil o los cambios de la situación externa son muy rápidos (deduciendo del análisis de la competitividad y de la industria) más debe revisarse la estrategia y la eficacia de la misma.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

Básicamente la contestación de esta pregunta es a través de un análisis FODA, la cual proporciona una perspectiva general de la situación de una empresa y es un ingrediente principal en el diseño de estrategias alineadas con la situación de la compañía. Las fortalezas de recursos, las competencias, y las capacidades competitivas son el fundamento en la creación de las estrategias, las debilidades en cambio, guían hacia la realización de cambios profundos o correctivos importantes. Las amenazas y oportunidades externas, son esenciales en la concepción de una buena estrategia, por cuanto permite aprovechar oportunidades atractivas para la empresa y defenderlas de las amenazas externas que pudiere tener.

Pregunta 3. ¿Los precios y los costos de la compañía son competitivos?

Para saber si la situación de la compañía es poderosa o frágil, se deben analizar si los precios y costos versus los de la industria son competitivos. Las herramientas que se utilizan son el análisis del costo estratégico y de la cadena de valor para realizar un benchmarking de los costos y precios con el de los rivales, a fin de determinar si está desempeñando de una manera efectiva sus funciones y actividades relacionadas con el costo, conocer si los costos son parecidos a los de la competencia y decidir qué actividades y procesos de negocios internos deben llevarse

a cabo para realizar mejoras. El análisis de cadena de valor nos muestra el grado de competencia con el cual una compañía administra sus actividades en relación con sus rivales, es una clave para el desarrollo de competencias valiosas y de capacidades competitivas y para apalancarlas después en una ventaja competitiva sostenible.

Pregunta 4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

En este punto, las evaluaciones pueden indicar que la posición de la compañía tenga resultados favorables o al contrario si se continua con la estrategia actual, como se ajusta la compañía a los factores competitivos de sus rivales en la industria y con otros factores determinantes del éxito competitivo, y de ser posible, por qué la empresa tiene ventajas o desventajas competitivas. Se debe desarrollar las estrategias competitivas alrededor de sus fortalezas competitivas y tratar de asegurar las áreas en donde la compañía es vulnerable. Así también, las áreas en donde las fortalezas de la compañía se igualan con las debilidades de un competidor representan el mejor potencial para pensar en nuevas ofensivas competitivas.

Pregunta 5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

Contestar esta pregunta, es mediante un análisis por medio de una agenda completa de diseño de estrategia, utilizando los resultados tanto del análisis de la situación de la compañía como el análisis de la industria y competitivo. El énfasis aquí es llegar a conclusiones sobre las fortalezas y debilidades de la estrategia y formular los aspectos que son necesarios considerar.

Siempre, un buen análisis de la situación de la compañía, del mismo modo de la industria y competitivo, son importantes para realizar diseños de estrategias

eficaces. La evaluación de los recursos y competencias de la empresa, si se lo hace a conciencia, expone las fortalezas y debilidades de las estrategias actuales, señala las capacidades para proteger o mejorar una situación competitiva en vista de las fuerzas impulsoras, las presiones competitivas y fortalezas de los rivales.

Teoría de la Planificación estratégica de Henry Mintzberg

Para Henry Mintzberg (1997, p. 1), la estrategia “es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Básicamente esta teoría se centra en un enfoque de contraste entre el análisis y la acción. Otro aspecto a considerar dentro de este tema es las *metas* también llamados objetivos y nos dicen *qué* es lo que se va a lograr y el *cuándo* van a ser alcanzados. Cabe indicar que las metas principales, o sea aquellas que afectan la dirección general y la viabilidad de la empresa, toman el nombre de *metas estratégicas*.

Cabe indicar otro término como son las *políticas*, las cuales son reglas o guías que expresan los límites enmarcados en la situación que debe ocurrir la acción y se relacionan con los objetivos específicos. Así mismo, las políticas principales, siendo estas las que fijan la viabilidad, determinan el enfoque de la empresa y trazan la ruta a la gerencia general se denominan *políticas estratégicas*.

Los *programas*, establecen la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como, según lo delimitado por las políticas, se alcanzarán los objetivos. Así también, los principales programas reciben el nombre de *programas estratégicos*.

Finalmente, las *decisiones estratégicas* son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto que los cambios

predecibles como de los impredecibles que pueden darse en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Enfoque clásico de la estrategia

La estrategia militar y diplomática: Es la más antigua, se trata de las recopilaciones que se hicieron sobre conocimientos acumulados, sobre estrategias exitosas, así como de las fallidas, las cuales fueron transformadas en sabiduría, que sirviera como guía hasta la actualidad. Con el recurrir del tiempo, “se codificaron y comprobaron conceptos estratégicos esenciales, hasta lograr una estructura coherente de principios” (Mintzberg & Quinn, 1993, p. 8).

En el marco de la guerra de Filipo y su hijo Alejandro, se suscitaron ciertos aspectos que muestran un *enfoque indirecto*, cuando en su marcha para ir contra la ciudad de Anfisa, En primer lugar, tenían metas claras, entre ellas establecer el dominio de lugares clave, llamaron a la unidad para unir fuerzas y formar una coalición, evaluaron sus recursos y evitaron las fuerzas superiores a las de ellos, escogieron atacar objetivos estratégicos, neutralizando ventajas decisivas que pudieran tener.

Una vez marchando hacia la ciudad, planificaron el camino de tal manera que evadieron al enemigo y pudieron establecerse en una base clave. Luego, a base de medidas específicas debilitaron al enemigo política y moralmente, restaurando comunidades que antes estaban dispersas. Utilizaron mensajes engañosos para hacer creer que se habían ido y con estrategias inteligentes y un ataque sorpresivo, aniquilaron las posiciones griegas cerca de la ciudad que se iba a atacar. Pero antes de hacerlo, intentaron negociar el rendimiento y ante el fracaso de ellas, aplicaron todo un plan de contingencia, incluyendo toda la logística necesaria para asegurar el apoyo en el campo. Se aprovecharon incluso de las ventajas naturales del terreno.

Enfoques modernos de estrategia: Von Clausewitz en 1776 y citado por Mintzberg, (1993) indicó que había una necesidad de contar con objetivos fundamentales y analizar las fuerzas sociales y las estructuras como base para la comprensión de los estilos efectivos de mando y los estímulos motivacionales. Así también, un estratega como Federico “El Grande” probó tales estrategias en el campo de acción, llevando a la práctica el adiestramiento, la disciplina y las maniobras rápidas, siempre prestas para combatir en dos frentes. Otro autor, Von Bülow en 1806 hizo mención al papel fundamental de la ubicación geográfica y el apoyo logístico dentro de la estrategia. Este autor también destacó los conceptos de concentración, puntos de dominación y rapidez de movimientos como aspectos centrales de la estrategia que inclusive intentaron desarrollar principios de matemáticamente muy precisos para la época.

Estas estrategias incluso pueden verse en las dos grandes batallas de la época como son la primera y segunda guerra mundial. Así también, las empresas han utilizado estas maniobras como analogía en sus estrategias comerciales y que les ha dado éxito.

Dimensiones de la estrategia.

De acuerdo a lo observado, para Mintzberg y Quinn (1993, p. 11) el diseño de las estrategias formales se basa en tres dimensiones básicas:

Primera dimensión: Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos principales:

1. Metas u objetivos: las más importantes y que deben alcanzarse
2. Políticas: las más significativas que guiarán o limitarán el accionar de la empresa.

3. Los programas: serán las principales secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

El desarrollo de las metas es parte integral de la formulación de estrategias.

Segunda dimensión: Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, lo cual dará a las estrategias, cohesión, equilibrio y claridad. Ciertos impulsos serán temporales, otros serán continuos y estarán hasta el final de la estrategia, algunos costarán más por unidad de ganancia que otros. Sin embargo, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad de éxito, sin importar la relación que debe existir entre el costo/utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario la estrategia será un fracaso.

Tercera dimensión: La estrategia no solo comprende lo impredecible, muchas veces también lo desconocido. Respecto de las estrategias fundamentales, ninguna persona podrá predecir de manera precisa como actuarán o afectará las fuerzas externas. De alguna manera se ha comprobado que ciertos sistemas bien concebidos, pueden reaccionar de manera diferente a la intuición, ante acciones que parecían racionales. O así también, ante eventos que parecían lo contrario, pueden articularse para impedir o apoyar el éxito.

Hasta ahora, la esencia de una estrategia de cualquier tipo, se debe establecerse desde una posición que sean tan sólida, pero a la vez potencialmente flexible en ciertas áreas, que las empresas puedan lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presentan, de las fuerzas externas.

Cuarta dimensión: Las estrategias de las empresas, al igual que las estrategias militares, deben estar relacionadas jerárquicamente y ser sustentables a la vez entre sí. Cada estrategia debe ser más o menos completa y adecuada con el nivel de descentralización deseado. Es importante que se logre una cohesión total de las estrategias.

Criterios para una estrategia eficaz.

¿Cuáles son los factores que se deben considerar para formular una buena estrategia? Es la pregunta pertinente que comúnmente se hace con el fin de elaborar las mejores estrategias para alcanzar las metas propuestas. Pero hay que tomar en cuenta que, si una estrategia funcionó, no necesariamente se puede comparar o juzgar a las demás con base en esa, ya que hay alrededor de una estrategia aspectos que deben ser considerados también, como es la cantidad de recursos, maniobras y órdenes bien ejecutadas, errores del enemigo entre otras. Incluso, una vez formulada una estrategia es incierto el resultado que puede deparar la misma.

Autores citados por Mintzberg y Quinn (1993, pp. 11–12), como Tilles en 1963 y Christensen en 1978, destacan como criterios básicos los siguientes: la claridad del planteamiento, el impacto motivacional, la consistencia interna, la compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad. El autor presenta a continuación los siguientes factores y elementos fundamentales para tener buenas estrategias:

Objetivos claros y decisivos: ¿Las metas generales de la empresa son comprendidas por todos, son decisivas y factibles? Es importante que las metas centrales de la estrategia para todas las subunidades de una compañía sean lo bastante claras y

específicas, que permitan establecerse en el largo plazo, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.

Conservar la iniciativa: Se debe hacer las siguientes preguntas: ¿La estrategia, da libertad de acción y además estimula el compromiso? ¿reacciona o establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos? La marcación de continuas acciones de reacción en el tiempo genera cansancio, baja la moral, hace concesiones importantes a la competencia, así también, incrementa los costos, reduce considerablemente las opciones que dispone la empresa y disminuye la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y continuidad.

Concentración: ¿la estrategia concentra poder para utilizarlos en el momento y lugar adecuados? ¿la estrategia es definida con precisión de tal manera que se puede identificar por qué una empresa es poderosa o es la mejor en relación con la competencia? Hay que tomar en cuenta que la base fundamental para alcanzar mayores utilidades respecto de la competencia es contar con una diversificación competitiva dando mayor éxito y con menores recursos o costos.

Flexibilidad: ¿Las estrategias cuentan con base en las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? Es de destacar que, contando con un reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada, permiten mantener a la competencia, con un mínimo de recursos en un plano de relativa desventaja.

Liderazgo coordinado y comprometido: ¿resultan de las estrategias la visión de un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? Las estrategias exitosas requieren de compromiso, no solo de aceptación.

Sorpresa: ¿Mientras se preparaban las estrategias, se ha podido usar la velocidad, el silencio y la inteligencia, para arremeter, en momentos totalmente inesperados a desprevenidos y despojados competidores? El factor sorpresa será sin duda un éxito, cuando va acompañada de una correcta sincronización.

Seguridad: ¿las estrategias concebidas, asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿de algún modo canaliza un sistema que permita prevenir sorpresas por parte de la competencia? ¿permite el desarrollo de una logística fundamental que sustente cada parte de la cadena de valor?

Las cinco Ps de la estrategia: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva

1. Estrategia como plan: es “una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (Mintzberg & Quinn, 1993, p. 13) Según esta definición las estrategias tienen dos aspectos esenciales: Deben elaborarse antes de las acciones que se apliquen y deberán ser desarrolladas de forma consciente y con un objetivo afianzado.
2. Estrategia como pauta de acción: así como los planes, las estrategias pueden ser generales o específicas, puede ser también quienes den una pauta de acción, o una maniobra para sacar ventaja de la competencia. De lo anterior, Mintzberg y Quinn (1993, p. 14) proporcionan un ejemplo en el cual indican que una empresa puede decir que va a ampliar la capacidad de producción y de esta manera desanimar a la competencia de construir una nueva planta. Aquí, la intención real y que manifiesta como estrategia, es la amenaza, no la expansión en sí, por ende, llega a ser una maniobra.

3. La estrategia como patrón: Bajo este aspecto la estrategia viene a ser un modelo, un patrón en un flujo de acciones, por tanto, la estrategia viene a ser seguridad en el comportamiento, tanto si es intencional como también si no lo fuera. Bajo este concepto, surgen una tipología de estrategias a saber:

Estrategias intencionales: son reflexiones previas, llegando a ser resultado de las acciones humanas. Nacen de los directivos de la organización.

Estrategia elaborada: es diseño humano de las estrategias.

Estrategias deliberadas: Son aquellas que parten de la intención llegando a ser conscientemente asumidas. Por lo general son dadas desde los altos mandos

Estrategias emergentes: son en cambio, aquellas estrategias que tienen una ausencia de intención, o tienen una, pero es inconsciente, y que permitieron desarrollar los patrones. También son dadas por los altos mandos.

Estrategia no realizada: en caso que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los tipos de estrategias que Mintzberg y Quinn lo adaptaron.

Tabla 4.

Diversos tipos de estrategias

La Estrategia Planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

La Estrategia Empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

La Estrategia ideológica: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

La Estrategia Sombrilla: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

El proceso de la estrategia: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.

La estrategia Desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

La estrategia de consejo: A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Fuente: tomado de (Mintzberg & Quinn, 1993)

Mintzberg y Quinn (1993, p. 17) citando a Rumelt dijo que “las estrategias de una persona son las tácticas de la otra, lo que es estratégico depende de

dónde un esté sentado” pero incluso va a depender de cuando esté sentado, por tanto las estrategias son tan dinámicas que lo que hoy parece táctico, mañana resultará estratégico, por ello, las estrategias deben estar concebidas en relación a cualquier cosa, productos, procesos, clientes, responsabilidad social, intereses personales, control, color, etc.

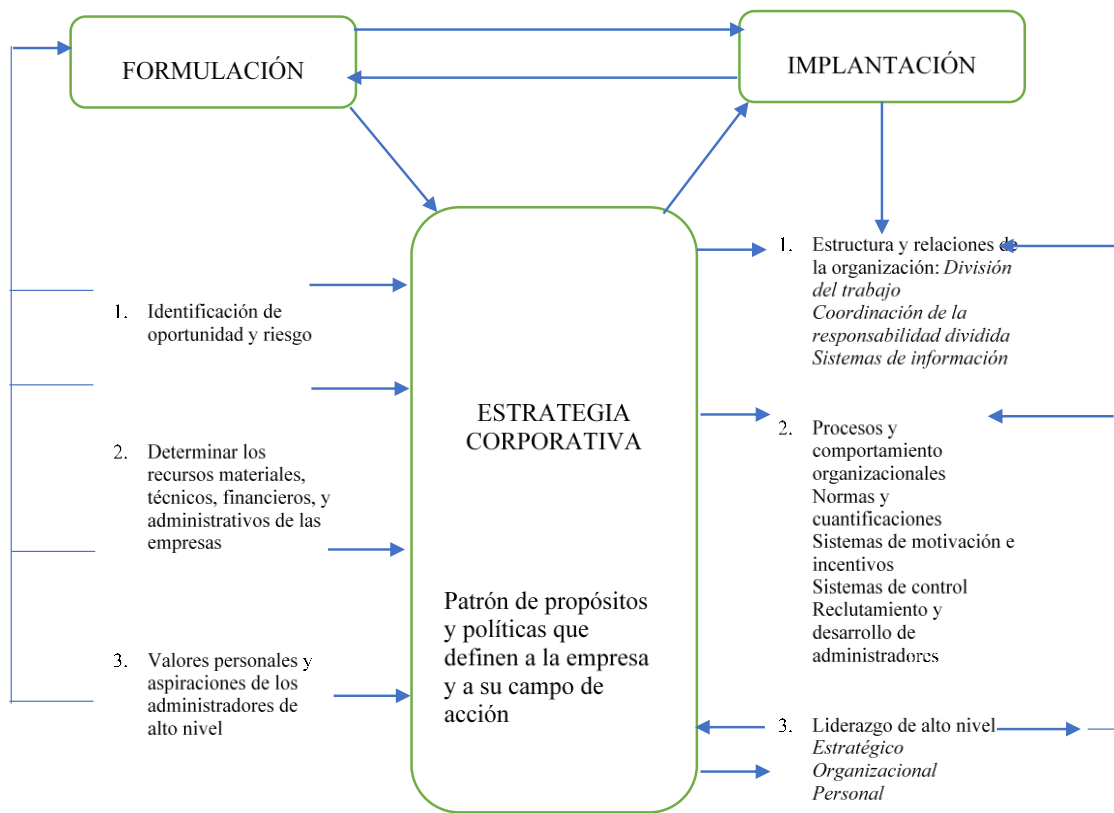
4. La estrategia como posición: Llega a ser un medio para ubicar a una empresa en un “medio ambiente”, es decir la estrategia llega a ser la fuerza mediadora o de acoplamiento entre el contexto interno y el externo.
5. La estrategia como perspectiva: bajo esta premisa, la estrategia llega a ser el carácter de una organización, siendo en sí los compromisos sobre manera de actuar y de responder, objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Hay un aspecto clave en este concepto, y que la perspectiva es compartida, por y entre los miembros de una organización, mediante sus acciones y sus intenciones.

Formulación de la estrategia

Se la conceptualización indicada anteriormente, la estrategia se desarrolla del proceso organizacional y cuenta con dos aspectos importantes a saber: la formulación y la implantación. Con la formulación se identificará las oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa, junto con los recursos que posee y que están al alcance de esta. Es imperativo precisar con la mayor objetividad posible, la capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como la capacidad para hacer frente a cualquier riesgo que se presente. Por tanto, la opción estratégica resultado de unir la oportunidad y la capacidad corporativa en un nivel de riesgo aceptable, constituye la estrategia económica.

La implantación de la estrategia también debe ser examinada de manera minuciosa para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la empresa. La implantación está ligada a sub actividades de carácter administrativo. A continuación, en la figura 1 se muestra un esquema que deben seguir las organizaciones para implementar las estrategias que estén relacionadas con las oportunidades y los recursos.

Figura 1
Formulación de estrategias corporativas



Fuente: Tomado de (Mintzberg & Quinn, 1993, p. 26)

Evolución del pensamiento estratégico

La estrategia a lo largo de los años ha tenido una evolución importante. Según Tarzijan (2008), el desarrollo del pensamiento estratégico se divide en cuatro etapas: este inicia con el enfoque de una planificación financiera (1920). Aquí se centra en el

presupuesto, principalmente de la producción, las ventas, el inventario y el flujo de caja, caracterizándose en cumplir o no el mismo. Según Alaña Carrillo (2018), la estrategia se enfocaba en el desarrollo de cada área en sí, más no en la forma integradora de la actualidad. La segunda fase en esta evolución se centra en la planificación financiera de largo plazo, comienza aproximadamente en la década de los 50, se base en la construcción de escenarios a futuro, pudiendo ser optimista, neutral o pesimista y la estrategia se orientaba en una visión funcional de la empresa, en el que se analizaba de manera independiente ciertas áreas y de ese análisis se buscaba una respuesta global a las necesidades de la empresa.

Con la tercera etapa, se logró tener una mirada global estratégica al unificar las áreas empresariales. Para esto, las investigaciones realizadas por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff ven la necesidad de establecer estrategias de una forma articulada y dinámicas, unificando los aspectos individuales de las áreas de una empresa y relacionando con el medio ambiente competitivo en las que se desenvuelven. La empresa en esta etapa se visualiza de manera global, el análisis del mercado y los competidores que enfrenta.

La cuarta fase en la evolución del pensamiento estratégico tiene como características principales el enfoque en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Para esta etapa la formulación de las estrategias inician con un análisis del entorno de las compañías desde el punto de vista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, haciendo en primer lugar una evaluación de la preparación de la empresa para competir en el mercado y luego de ello, definir como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el

proceso de formulación de estrategias. Para esta etapa los investigadores más representativos son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter.

Teoría del posicionamiento estratégico de Michael Porter

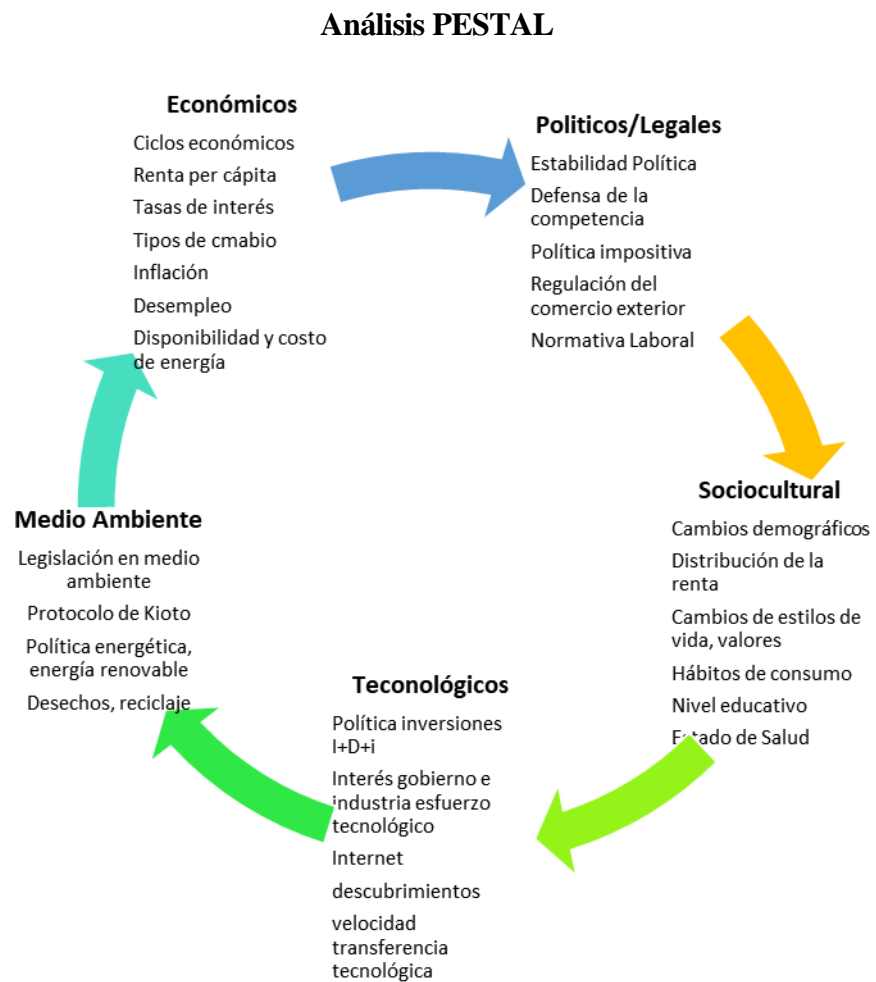
Para Porter (1996, p. 103) la estrategia consiste en realizar actividades diferentes a las de los rivales o realizar actividades similares pero de diferentes maneras para entregar una mezcla única de valor.

El propósito de esta teoría es de determinar la posición competitiva actual y la perspectiva futura del producto o del mercado, analizando la posición estratégica de la organización, con base en un diagnóstico sobre dos puntos clave: los cambios que se dan en el ambiente externo y el efecto que pueda tener sobre la empresa y cuál es la ventaja competitiva que tiene la empresa. Para el análisis en de la empresa de estos dos factores, se presentan dos problemas a resolver: la diversidad de factores que afectan el ambiente externo de la empresa pudiendo ser de forma negativa o positiva sobre la actividad empresarial o de su competitividad. Y como segundo punto se tiene una alta incertidumbre de las previsiones que se puedan realizar. Para ello se tienen modelos que permiten configurar el entorno y analizarlo.

El primero de ellos y más utilizado es el análisis PESTA, con el que se puede determinar las influencias Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales, con el cual se puede hacer un detallado examen de la situación y perspectivas en el ambiente externo de la empresa, poder identificar y evaluar las variables externas para determinar las oportunidades o amenazas de la empresa o negocio. En la figura 2 se detalla las principales variables a tomar en cuenta para realizar un análisis PESTAL.

Figura 2

Detalle de variables para la aplicación del análisis PESTAL

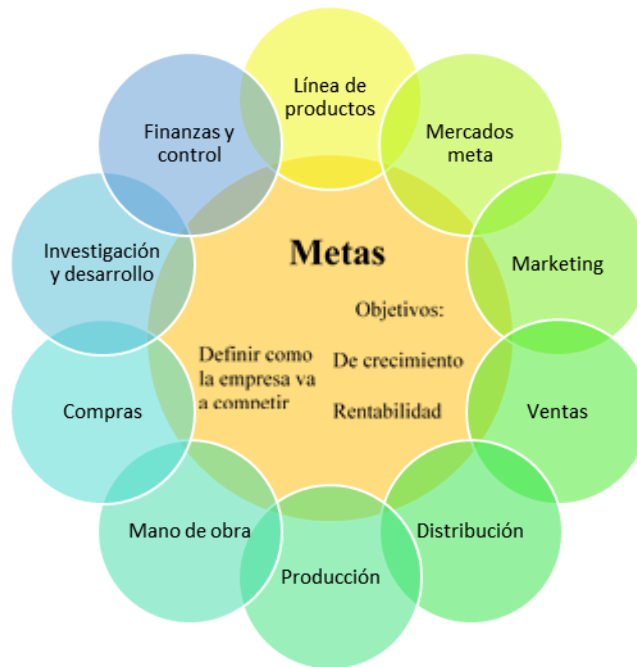


Fuente: Adaptado de (Brunet & Böcker, 1995)

Porter (2008), también propuso una alternativa para el análisis del entorno específico de una empresa denominado la “rueda de la estrategia competitiva”, como se visualiza en la figura 3, a continuación:

Figura 3

Rueda de la estrategia competitiva de Michael Porter



Fuente: Adaptado de (M. Porter, 2008)

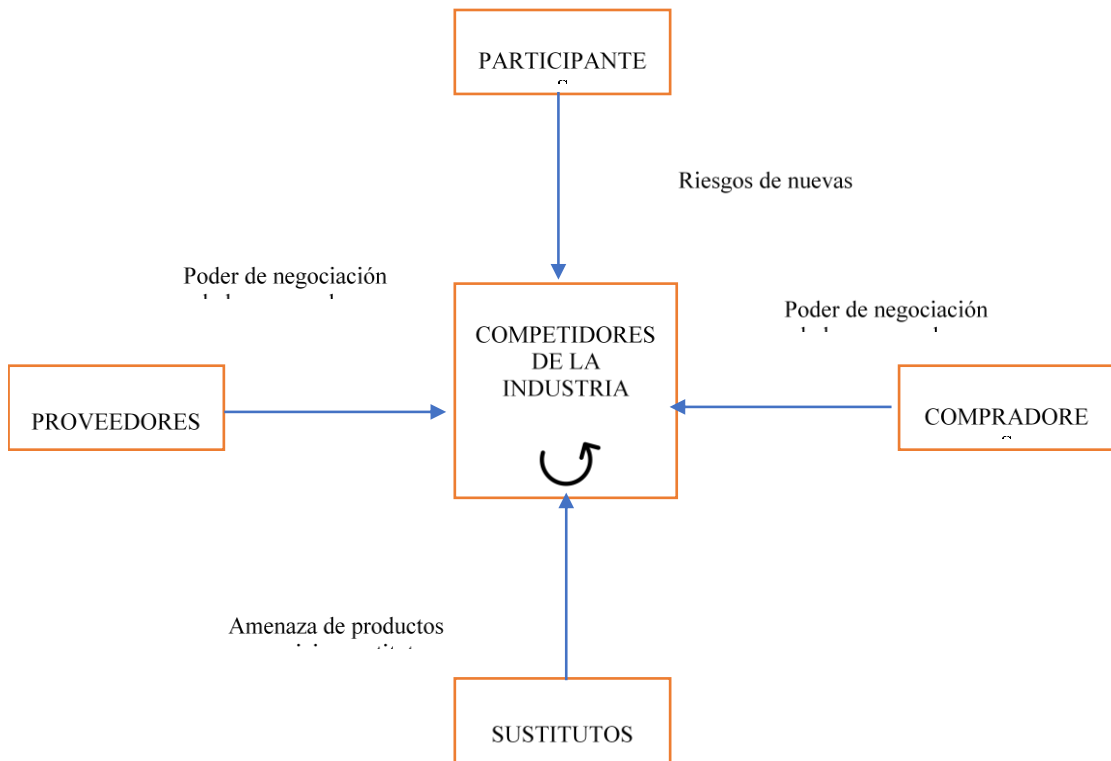
Como se observa en la figura 3 en el centro muestran las metas, la misión o los objetivos de la empresa, mientras que en los círculos exteriores representan las políticas operativas clave de la empresa. Como una rueda, las políticas (círculos) deben estar conectadas entre sí y reflejar los objetivos de la empresa (el eje).

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter (2008), permite realizar un diagnóstico del entorno específico. Para ello, se debe analizar principalmente a los competidores, cual es la cuota del mercado, su visión a futuro, cuan intensa es la rivalidad, como actúan los precios, la calidad, la variedad de productos o servicios, como está constituida la imagen, la organización interna de la empresa, pero se establece también que la rivalidad no solo está dada por la industria sino por el sector económico en el que está inmiscuida la industria a analizar, para lo cual se utiliza la herramienta de

análisis de las 5 fuerzas competitivas según el siguiente esquema de la figura 4:

Figura 4

Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Tomado de (M. Porter, 2008)

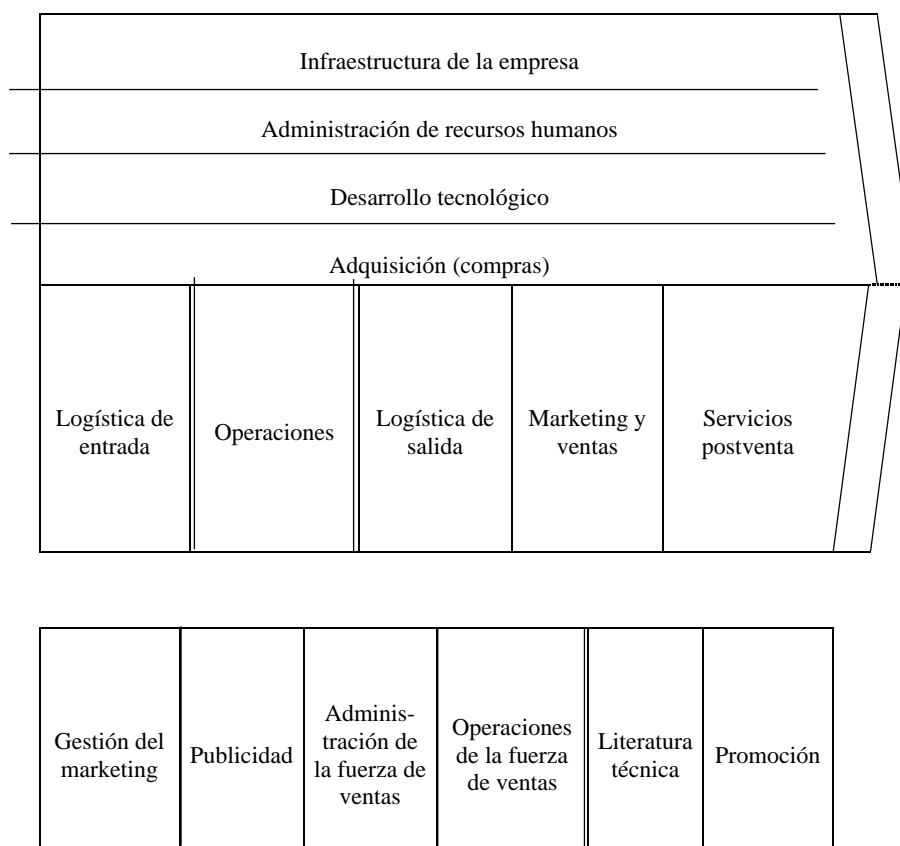
Según se observa en la figura 4, la primera fuerza, *amenaza de nuevos competidores* va a depender de la existencia de barreras de entrada a esta competencia, entre ellas se cuenta con: 1) economías de escala 2) necesidades de capital 3) accesos a los canales de distribución, 4) ventajas en costos 5) factores legales o políticos 6) diferenciación del producto y costos de cambios de proveedor por parte del cliente y 7) las posibles represalias generadas por defensa de la posición de las empresas ya establecidas. La segunda y tercera fuerza, *el poder de negociación de los proveedores y los clientes*, se da por la búsqueda de atender de la mejor manera sus propios intereses en las relaciones con las empresas del sector ya sea con mayor o menor calidad, precios altos o bajos respectivamente, por tanto, el poder del proveedor será alto cuando: haya

una concentración en el sector proveedor, el costo de cambio sea elevado y existe una posibilidad de que el proveedor realice una integración hacia adelante y que el cliente no sea relevante ante el proveedor. El poder del cliente será alto si hay una integración atrás del cliente. La cuarta fuerza, *la amenaza de productos sustitutos* obliga a mantener un control de los precios al consumidor lo cual repercute en las ganancias que se puedan obtener. En este punto se puede analizar los siguientes aspectos 1) si el producto sustituto amenaza con dejar obsoleto el producto o servicio que brinda la empresa, 2) la relativa facilidad con que el consumidor puede pasarse a adquirir los productos sustitutos 3) neutralizar el cambio de los clientes con los productos sustitutos al modificar o mejorar el producto o servicio ofrecido. La quinta fuerza, *la rivalidad entre competidores*, hace eco de la intensidad que puede producirse por la búsqueda de la cuota de mercado respectiva y puede presentarse los siguientes aspectos: 1) la fragmentación del sector por el incremento del número de competidores, 2) el crecimiento lento del sector, 3) cuanto las compañías competidoras tengan altos costos fijos 4) ante la implementación de economías a escala, se aumenta el volumen de producción 5) productos homogéneos entre competidores 6) que se presenten fuertes barreras de salida que no permitan el abandono del sector.

El análisis interno consiste en examinar de manera profunda y detallada cada componente con que cuenta la empresa al interior según el contexto en el que se desenvuelve, para de esta manera identificar los puntos fuertes y débiles. Para ello Porter recomendó utilizar el diagnóstico de la empresa de manera profunda a través de la cadena de valor, cuyo esquema se presenta a continuación en la figura 5:

Figura 5

Subdivisión de una cadena de valor genérica



Fuente: Tomado de (M. Porter, 2010)

Según se observa en la figura 5, la empresa de esta manera puede optar por alternativas estratégicas básicas que permitan el desarrollo de la empresa, identificar y evaluar nuevas oportunidades, con un constante análisis del mercado, ser una influencia sobre la demanda a fin de optimizar el desarrollo del negocio, utilizando herramientas para conocer de forma profunda, las motivaciones, expectativas y hábitos de consumo de los clientes, para de esta manera encausar a la demanda hacia el uso de los productos y servicios de la empresa, perfeccionar la rentabilidad de la empresa en el campo económico y social en el uso de los recursos, transformar esos recursos en productos o servicios con valor agregado para obtener ventaja competitiva frente a la competencia,

analizar de manera profunda el proceso administrativo de la empresa, concertar los procesos productivos, e comercialización, de financiamiento y de gestión de personal, analizar el ciclo del producto o servicio y como satisface la demanda, identificar causas de insatisfacción, cuáles son las motivaciones de los clientes y el proceso de compra de los clientes para potencia la ventaja competitiva.

A fin de alcanzar los objetivos estratégicos, Porter (2010, p. 28) como se observa en la figura 6, señaló tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas en cualquier ámbito:

Figura 6

Tres estrategias genéricas

		Costo más bajo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho (enfoque)	3A. Segmentación de costos	3B. Segmentación de diferenciación

Fuente: Tomado de (M. Porter, 2010)

Según se observa en la figura 6, bajo un ámbito competitivo se manejan tres estrategias que aplicándolas se puede obtener una buena base para encaminar a una empresa hacia la creación de valor y ventaja competitiva, cada aspecto se detalla de la siguiente manera:

Liderazgo en costos: Básicamente es la obtención de ventajas en costos, respecto de la competencia, permitiendo ofrecer productos a precios más bajos. Esto se puede lograr con productos o servicios estandarizados y homogéneos para alcanzar grandes

volúmenes de ventas, pero bajo ningún motivo se debe descuidar la calidad. La aplicación puede darse en actividades comerciales o de servicio que tenga una elevada rotación de clientes y consumidores con alta sensibilidad en el precio

Diferenciación: La idea es producir u ofrecer un servicio distinto, que de una sensación al cliente que está recibiendo algo único, exclusivo. Mediante este aspecto se refuerza por parte de la empresa la posición competitiva de la misma, ya que se genera fidelidad con respecto del cliente hacia el producto de tal manera que puede reducirse la sensibilidad del precio.

Especialización o enfoque: es la concentración de la empresa en especializarse para satisfacer las necesidades de un sector o grupo específico de clientes. Con este factor se busca reforzar la competitividad de la empresa al diferenciarse de los demás u ofertando bajos precios por efectos de la distinción aplicada por la empresa.

Teoría de las externalidades

Alfred Marshall, citado por Samuelson (1995), hizo hincapié a que ciertos efectos en la curva de costos de las empresas provenían de “externalidades”, catalogándolas como economías externas pudiendo ser positivas o negativas. En lo que respecta al modelo de equilibrio general básico, los agentes se relacionan a través de los precios, se dice que “cuando las acciones de un agente afectan el ambiente de otro agente por medio de mecanismos distintos a los precios, se dice que es una externalidad” (Oleas, 1994).

Como se indicó, las externalidades pueden ser positivas o negativas y de clase muy diversa, la que más ha llamado la atención son las externalidades tecnológicas negativas, en las que se afecta la producción por externalidades que dependen de

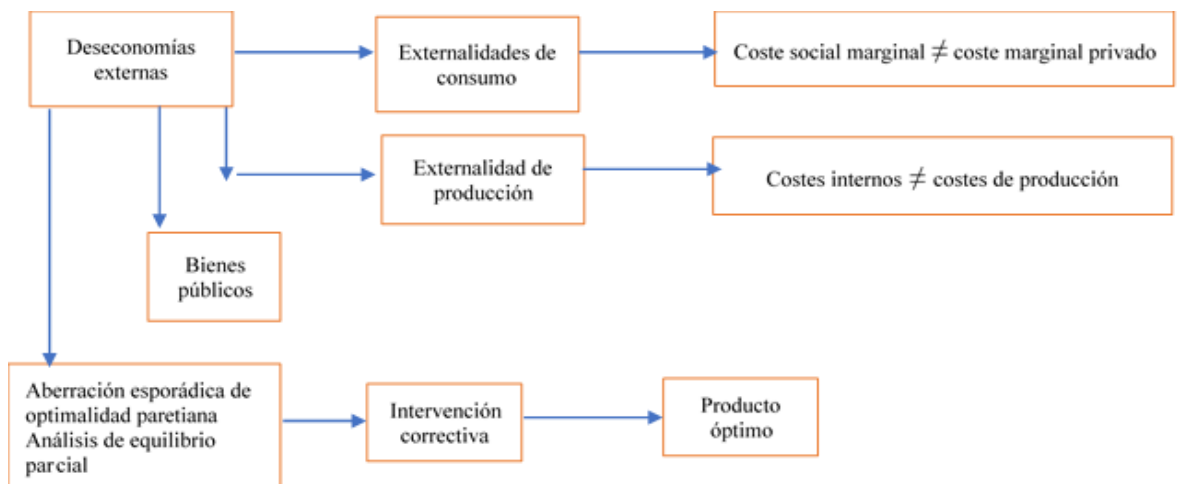
actividades de otros agentes de afuera que crean aquellos efectos de forma indirecta.

Dado que las externalidades se encuentran presentes en cualquier momento, resulta complicado el poder asignar de una manera eficiente recursos, lo cual debe ser corregido. Respecto de las externalidades negativas, ha sido materia de varias investigaciones cuya profundización se la conoce como “economía ambiental”. Cuando los daños derivados de estos factores externos no son asumidos o de alguna forma compensados, existe una externalidad ambiental negativa. Cuando la sociedad no puede evitar estos costes, se consideran “costes sociales”

Por tanto, las economías o deseconomías externas rebasan la aplicación a la oferta de la industria, dado que esos efectos externos ejercen influencia favorable o desfavorable sobre otras personas y dado que las empresas solo miran los efectos o beneficios que le producen a la empresa en sí, se genera una brecha entre el costo social y el costo privado. La figura 7 nos muestra un resumen de lo indicado en este apartado.

Figura 7

Deseconomías externas



Fuente: Tomado de (Oleas, 1994)

1.2 Marco Legal

En lo que respecta el marco legal, las PYMES tienen su fundamento en la siguiente normativa:

Constitución de la República del Ecuador

En el Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo Primero, Principios Generales, en el artículo 277, en los numerales 2, 5 y 6 se indica que para la consecución del buen vivir, serán los deberes generales del Estado: 2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo, 5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley y 6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada (2008, p. 136).

Mientras que en el artículo 288, numeral 2, así mismo para la consecución del buen vivir, conmina a las personas y colectividades y sus diversas formas organizativas a: 2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental (2008, p. 137)

En lo que se refiera a la política comercial, la carta magna del estado (2008, p. 145) en el Capítulo 4, Soberanía Económica, Sección séptima, Política comercial, en el artículo 304, numeral 2, señala entre sus objetivos el de “regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial” y en el artículo 306 se señala que será responsabilidad del Estado el promover “las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal” (2008, p. 146).

Finalmente, en el Capítulo Sexto, Trabajo y Producción, Sección Primera, Formas de organización de la producción y su gestión, en el artículo 319, el estado reconoce las distintas formas de “organización de la producción en la economía” entre ellas “las comunitarias, cooperativas, empresariales, públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas” (2008, p. 150).

Sistema estadístico de la Comunidad Andina de Naciones (CAN):

El sistema estadístico de la CAN en el periodo 101 de sesiones ordinarias de la comisión, llevadas a cabo entre el 9 y 10 de diciembre del 2008 en Lima, dentro del Programa Estadístico Comunitario, estableció mediante la Decisión 702, un marco legal para el “desarrollo de las estadísticas de la PYME en la Subregión”, con lo cual se traza la ruta para la instauración de “preceptos básicos para la elaborar estas estadísticas” (CAN, Decisión 702, 2008)

Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

En el Libro II, Del Desarrollo de la Inversión Productiva y sus Instrumentos, Título I, Del fomento, promoción y regulación de las inversiones productivas, Capítulo III, De los derechos de los inversionistas, se estipula en sus literales: “a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables...” y en el literal c. “La libertad de importación y exportación de bienes y servicios...” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p. 7).

En el Título II, Del Desarrollo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria en el artículo 22 se estipula medidas específicas para el establecimiento de políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, elaborando “programas y

proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional, garantizando los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p. 8).

En el Libro III, Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas, Empresas y de la Democratización de la Producción, en el Título I, Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Capítulo I, Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en su artículo 53, define y clasifica las MIPYMES y en el Capítulo II, De los Órganos de Regulación de las MIPYMES en el artículo 54, encarga al Consejo Sectorial de la Producción, la coordinación de las políticas para el fomento y desarrollo de las MIPYMES (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p. 14).

En el Capítulo IV, Del Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites, en el art. 56, se establece la creación de una “base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción” en la que se registrará toda la información pertinente de las MIPYMES del país (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p. 15).

Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

En el Título I, Del Ámbito, Objeto y Principios, artículo 2, se indica que bajo esta ley orgánica se rigen tanto personas naturales como jurídicas que conforman la economía popular y solidaria y el sector financiero, popular y solidario (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011, p. 3). Mientras que en el artículo 3 de la misma ley, se estipula el objeto de la ley entre los que están los literales a) Reconocer, fomentar, fortalecer la economía popular y

solidaria y el sector financiero popular y solidarios en el ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el estado, el literal b) potenciando las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011, p. 3).

2. Capítulo II: Metodología

En este capítulo, se presenta a continuación la metodología de investigación utilizada, el diseño, el enfoque de investigación, el alcance, las fuentes de información tanto primarias como secundarias, los instrumentos de levantamiento de información, la población y muestra de estudio, la operacionalización de las variables y las herramientas de análisis de información.

2.1 Método

En este trabajo de investigación se aplicó el método deductivo. Según con Abreu (2014, p. 200) el método deductivo determina “las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” es decir que mediante este método provienen los resultados particulares o individuales de las deducciones o conclusiones generalmente aceptadas.

Así también, Tejero (2021, p. 15) hace particular hincapié en que el método deductivo “parte de conceptos teóricos, que determinan la recogida de datos, y que constituyen enunciados universales, de los cuáles se derivan hipótesis, deducidas lógicamente de los enunciados, y que después se comprueban confrontándolas con los datos obtenidos” por esta razón, si se acepta o rechaza la hipótesis dependerá de si los resultados que se obtengan de la investigación son o no compatibles con la teoría universal que se pretende verificar.

2.2 Diseño de Investigación

Esta investigación está basada en un diseño de carácter no experimental, de tipo transversal. La investigación no experimental de acuerdo con Aco Cataldo y

citada por Cortez (2020, p. 1988), “establece los términos de presentación de los conocimientos descubiertos o soluciones a los problemas científicos, para transmitirlos y ofrecerlos a la crítica”

Alvarez-Risco (2020, p. 4), amplía el concepto de una diseño de investigación no experimental, al hacer hincapié en que bajo este tipo de diseño de investigación “no existe manipulación de las variables por parte del investigador”. Se dividen en dos grupos: *Transversal*, que no es otra cosa que la medición en una sola ocasión de las variables y con esa información se realiza el análisis, “se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades”, pudiendo ser también: exploratorios, descriptivos, correlacionales, explicativos; y *Longitudinal*, las cuales “se miden en dos o más ocasiones la o las variables estudiadas” (Álvarez-Risco, 2020, p. 5).

2.3 Enfoque de la Investigación

La historia de la investigación científica a sido alimentada de varias corrientes filosóficas a través de los años. Desde los años 50 en el siglo pasado se han acentuados dos enfoques principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el cualitativo (Maldonado, 2018, p. 34).

El enfoque cuantitativo, es el más conocido de los enfoques de investigación, según Maldonado (2018, p. 35), se basa en utilizar la “recolección y el análisis e interpretación de los datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente”. Este enfoque tiene como base el cálculo numérico, el recuento de los datos, además de que utiliza la estadística con el fin de situar con exactitud los elementos que inciden en la conducta de una población o muestra.

Este trabajo de investigación se basará en un enfoque cuantitativo, según lo descrito anteriormente.

2.4 Alcance de la Investigación

El alcance de este trabajo es de corte descriptivo, según Maldonado (2018, p. 24) los estudios descriptivos se definen “como el acto de representar, caracterizar, reproducir o figurar personas, animales o cosas por medio del lenguaje, de modo que al escucharla o leerla se evoque la cosa representada, reproducida o figurada”. También según Danhke y citado por Maldonado (2018, p. 25) indicó que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis”.

Por tanto, en el ámbito de la investigación, describir implica la recolección de datos con el objetivo de convertirlos en información, para luego poder especificar las propiedades o determinar características, describir los elementos o rasgos que sobresalgan de cualquier fenómeno que se analice.

2.5 Población

Para la realización de este estudio se tiene como fuente primaria los administradores y/o gerentes de las PYMES divididas por la actividad económica *G – Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas*, de la ciudad de Guayaquil. Según lo publicado en el Ranking Empresarial de la Superintendencia de Compañías (2022) la población de estas empresas, se muestra en la tabla 5,

Tabla 5

PYMES del sector G Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas – año 2021

PYMES	Nacional	Guayas	Guayaquil	%PYMES-Gye
Pequeña	5.234	2.339	2.086	72,51%
Mediana	2.373	923	791	27,49%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, enero (2022)

Con el fin de ser precisos al momento de establecer la población de esta investigación, las actividades del grupo G Comercio, relacionadas con el sector textil serían los identificados con los siguientes códigos:

- *G4782.00 - Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.*
- *G4610.06 - Intermediarios del comercio de textiles, prendas de vestir, peletería, calzado y artículos de cuero.*
- *G4751.02 - Venta al por menor de artículos textiles: sábanas, toallas, juegos de mesa y otros artículos textiles; materiales básicos para hacer alfombras, tapices o bordados en establecimientos especializados.*

En resumen, el número de empresas de estos subsectores se muestra a continuación en la tabla 6:

Tabla 6

PYMES de los subsectores que abarcan el comercio textil G4782.00, G4610.06 y G4751.02 – año 2021

PYMES	Nacional	Guayas	Guayaquil	%PYMES-Gye
Pequeña	65	27	27	64,29%
Mediana	27	15	15	35,71%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, enero (2022)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2022, p. 1), es el organismo técnico que supervisa y controla a las entidades del sector Financiero Popular y Solidario y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria; para el presente estudio es de interés las empresas que conforman el sector de la Economía Popular y Solidaria, a través de las asociaciones, que para el caso del presente trabajo se enmarcan en el sector comercial textil y que estén con el estado jurídico de activas, las cuales se muestran en el siguiente cuadro a continuación:

Tabla 7

Entidades del sector comercial textil de Guayaquil registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – año 2021

Entidades SEPS	Nacional	Guayas	Guayaquil
Asociaciones	2.287	330	196

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

De acuerdo a lo analizado, se establece que la población de estudio del presente trabajo investigativo es de 238 PYMES del sector comercial textil de la ciudad de Guayaquil a diciembre del año 2021.

2.5.1 Muestra de PYMES

Para la presente investigación se ha utilizado un muestreo probabilístico, aleatorio simple, para una población finita, es decir que se conoce el número de la población (N), para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N: total de la población

n: tamaño necesario de la muestra

Z_α²: nivel de confianza o margen de confiabilidad (en este caso: 95% de confianza, Z = 1,96).

p: proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q: proporción de fracaso 1 – p (en este caso 1 – 0,05 = 0,95)

d: precisión (en este caso se desea un 3%)

El cálculo de la muestra para aplicar la encuesta de una población de 238 PYMES del sector comercial textil de Guayaquil es:

$$n = \frac{238 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,03^2 * (238 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 110$$

Por tanto, el presente trabajo la muestra a utilizar fue de 110 PYMES, las cuales fueron dirigidas a los dueños o administradores de las PYMES del sector comercial textil de Guayaquil.

2.6 Operacionalización de las Variables

Sin duda, la selección de variables para realizar un estudio o investigación, particularmente con las pequeñas y medianas empresas es de suma importancia, más aún si se pretende indagar sobre cómo actuaron y que estrategias utilizaron estas ante una externalidad como lo es la pandemia causada por el virus Sars-cov-2.

Tabla 8*Descripción de las variables y subvariables del estudio*

Variables	Subvariables	Concepto	Descripción y observaciones
	Planificación estratégica y plazo	Según Garrido (2006, p. 18) la planificación estratégica "es un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización, con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo, en un entorno de competencia"	Variable dicotómica con 4 opciones de respuesta
	Acuerdos / alianzas de cooperación	Velázquez Castro et al. (2018, p. 13) dicen que las alianzas de cooperación "constituyen una decisión estratégica para la competitividad sostenible, que proporciona una serie de ventajas con respecto al trabajo aislado, dado que la empresa incurre en una inversión menor y disminuye el riesgo"	Variable dicotómica con 5 opciones de respuesta
Dirección	Estrategias Competitivas	López Zapata et al. (2019) lo definieron como un "método que encamina una serie de actividades, para crear una posición tolerable a un entorno ofensivo, y promueve la capacidad para emprender acciones defensivas en el sector en que se desempeña una organización, facilitando un rendimiento superior sobre su competencia"	Variables medibles con la tipología de estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow (1978) citado por Jiménez et al (2000, p. 368), que utiliza como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Esta clasificación distingue cuatro tipos de empresas: <i>Las exploradoras:</i> realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito. <i>Las analizadoras,</i> mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. <i>Las defensivas,</i> ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación. <i>Sin estrategia definida,</i> no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

Variables	Subvariables	Concepto	Descripción y observaciones
	Desarrollo de la estructura organizativa	Murillo Vargas et al. (2019, p. 22) definen una estructura organizacional como la “evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización”	Se utilizan 6 variables dicotómicas que toman el valor 1 cuando la empresa tiene diferenciado en la estructura organizativa el departamento: comercial/marketing, producción/compras, recursos humanos, administración/contabilidad, Calidad, otro y 0 cuando no se encuentra el departamento en la estructura (ninguna de las anteriores). También se ha definido una variable suma del número de departamentos para medir la importancia del desarrollo de la estructura en cada empresa. Esta variable suma es continua
Organización y Recursos Humanos	Flexibilidad de la estructura organizativa	Para el estudio efectuado por García (2004), la flexibilidad organizativa Se consigue estando atento a los cambios internos y el entorno, tanto a las oportunidades como a los desafíos, convirtiéndose en la capacidad para usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible, asequible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva (2004, p. 20).	Con la flexibilidad de la estructura se expresa la idea de que los límites entre niveles jerárquicos (límites verticales), entre funciones y puestos de trabajo (límites horizontales) se hacen más permeables, a la vez que la organización tiende a descentralizarse (se da mayor poder y responsabilidad a las personas) Cada uno de los aspectos de la flexibilidad de la estructura se ha medido con una escala tipo Likert de 5 puntos
	Flexibilidad numérica	Para García (2004, p. 20) Se refiere a la capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda	Variable dicotómica que indica si se redujo, mantiene o incrementó empleados.
Tecnología e innovación	Posición tecnológica	Estrada et al. (2019) la definen como: El proceso de manejar todas aquellas actividades que habiliten a la empresa para hacer el uso más eficiente de la tecnología generada internamente y de la adquirida a terceros, así como de incorporarla a los nuevos productos (innovación de producto) y a las formas en que los producen y se entregan al mercado (innovación de proceso”) (2019, p. 3)	Variable nominal de cuatro categorías: <i>Fuerte</i> , la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia <i>Buena</i> , la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia <i>Sostenible</i> , la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados <i>Débil</i> , la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra

Variables	Subvariables	Concepto	Descripción y observaciones
Tecnología e innovación	Grado de innovación	<p>En el estudio efectuado García et al. (2004, p. 21) citando a (Freeman, 1974) indican que la innovación tecnológica:</p> <p>Se refiere a los cambios en la tipología de los productos y a la implantación de nuevos procesos de producción (innovación de productos e innovación de procesos). La innovación en sistemas de gestión se recoge a través de los cambios introducidos en la estructura organizativa de la empresa y en el proceso administrativo, aspectos más relacionados con la dirección que con la actividad primaria que desarrolla la compañía</p>	Para medir el grado de innovación, en productos, procesos y gestión, se utiliza una medida multicriterio (9 ítems), con una escala tipo Likert de 5 puntos.
	Tecnologías de la Información y Comunicación	Mariño (2018, p. 78) lo definió como “herramientas que acompañan un proceso de gestión del conocimiento, a fin de acrecentar y resguardar el Capital Intelectual de la Organización”	Se utiliza escala tipo Likert para 7 ítems.
Impacto económico agente externo	Externalidad	Solana Álvarez y Vicario Alfonso (2010) definieron la externalidad “como el perjuicio o beneficio experimentado por un individuo o una empresa a causa de acciones ejecutadas por otras personas o entidades”	Dos esquemas de preguntas con escala de Likert

Fuente: Tomado y adaptado de García (2004), García (2007) y García (2021)

2.7 Proceso de Recolección de Datos

Para la realización de este trabajo de investigación, se tomó como modelo los cuestionarios aplicados a las empresas PYMES de Iberoamérica en tres procesos importantes realizado por el equipo de investigación del Dr. Domingo García Pérez de Lema en los años: (2004) a través del trabajo “Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del estado de Quintana Rod (México)”, (2007) con el trabajo de investigación denominado “Estrategia e innovación de la PYME industrial en España” y por motivo de la pandemia de Covid 19, en el año (2021)2021 con el trabajo “Impacto económico de la crisis Covid 19 sobre la MIPYME en Iberoamérica”.

El instrumento utilizado en el presente trabajo, se encuentra adjunto como anexo 1 al final del mismo.

2.8 Herramientas

En la recolección de datos secundarios y del instrumento, se utilizó la plataforma *Google Forms*, los cuales fueron pasados al programa Excel y el *software* estadístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Es importante destacar que se obtuvo una tasa de respuesta significativamente alta, en comparación con estudios que se han aplicado encuestas *online* obteniéndose tasas que bordean el 10,4% (Utzet & Martin, 2021, p. 519). Sin embargo, Arroyo Menéndez y Finkel Morgenstern (2019, p. 49) en un estudio sobre las fortalezas y debilidades de las encuestas *online*, entre otros temas relacionados con la investigación, indicaron que “aunque las tasas de respuesta a encuestas autorrellenadas es habitualmente muy baja, cuando existen listados o bases de datos lo más frecuente es estar en situaciones en las que sí es posible ejercer esa influencia”, es decir, en aquellas investigaciones

en las que se pueden a empleados de empresas, sus clientes, a estudiantes en una institución educativa, o incluso a personas de una organización, como en efecto ocurrió en la aplicación de esta encuesta, por cuanto, se contó con un listado de asociaciones del sector textil agrupados en las empresas que conforman el sector de la Economía Popular y Solidaria.

De lo indicado, para esta investigación se obtuvo una tasa de respuesta en el orden del 71%, lo cual valida la muestra tomada para el análisis del presente estudio. Del mismo modo, se aplicó el análisis de fiabilidad arrojando un resultado del Alfa de Cronbach del 0, 824 para 113 elementos analizados, lo cual valida el instrumento aplicado.

3. Capítulo III: Resultados

En el desarrollo del presente capítulo, se muestra de manera precisa, los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta, tomando como base de estudio las 238 PYMES del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil, a fin de analizar el comportamiento de las PYMES y las estrategias aplicadas motivo de la pandemia Covid 19.

3.1 Análisis Descriptivo

Para el análisis descriptivo de los datos, se utilizó el *software* SPSS y el programa Excel, herramientas que proporcionan evidencia para analizar las características que sobresalen de la muestra seleccionada, lo cual permite inferir en premisas que llevarán a emitir las conclusiones. Se refleja los resultados a través de tablas y gráficos con la debida explicación de los hallazgos encontrados.

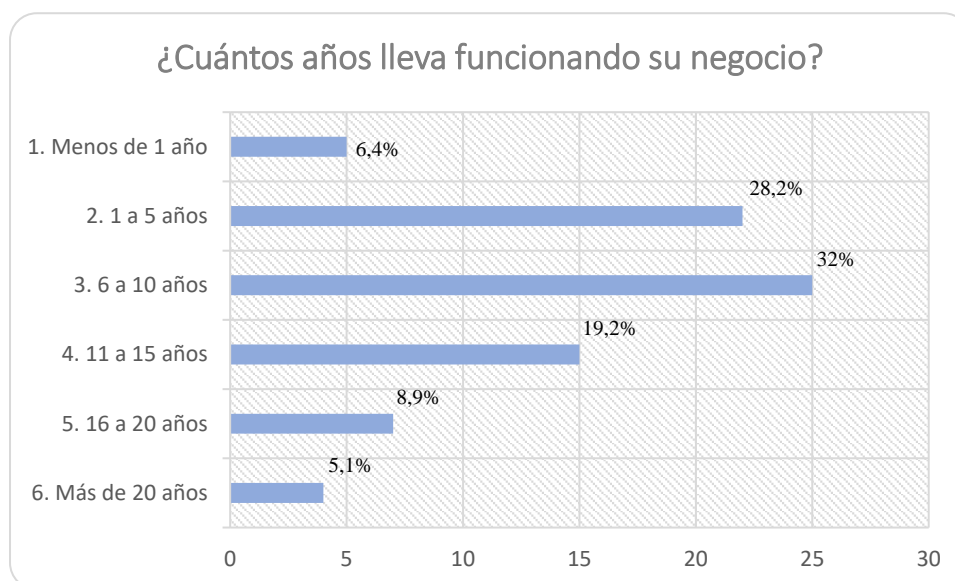
Estadística descriptiva

Si bien es cierto como se indicó en el capítulo anterior que la muestra fue de 110 PYMES, contestaron 78 empresas, que es el número sobre el cual se basan los porcentajes en el análisis realizado. La encuesta aplicada fue dividida en 5 bloques. El primero de ellos corresponde al de los *datos generales*, el segundo bloque es de *dirección*, el tercer bloque indaga aspectos de la *organización/recursos humanos*, el cuarto bloque sobre *tecnología, innovación* y el quinto bloque, sobre el *impacto económico de la crisis Covid 19 sobre las PYMES*.

En primer lugar, como se mencionó en el bloque de *datos generales*, se preguntó cuántos años lleva funcionando el negocio y cuyas opciones de respuesta se propuso en rango de años. La figura 8 presenta el tiempo de vida que poseen las PYMES de la muestra analizada.

Figura 8

Tiempo de funcionamiento del negocio



La operatividad de las PYMES en el Ecuador es variada, puesto que por lo general empiezan como emprendimientos y con el transcurrir del tiempo se van estructurando de mejor manera, mientras que otras pueden caer. En la figura 8, según los resultados de la encuesta realizada se observa que el 6.4% tienen 1 año de operatividad, a las cuales se las considera como empresas jóvenes o emprendimientos que recién ingresan al mercado ecuatoriano. El 28.2% tienen entre 1 y 5 años operando en el mercado. El grupo significativo de PYMES encuestadas, se sitúan en el rango de 6 a 10 años que están operando en el mercado guayaquileño con un 32% del total. Los restantes porcentajes (de 11 a más de 20 años) se puede considerar que cuentan con una experiencia sólida en el mercado los cuales representan sumando los porcentajes el 33,2%.

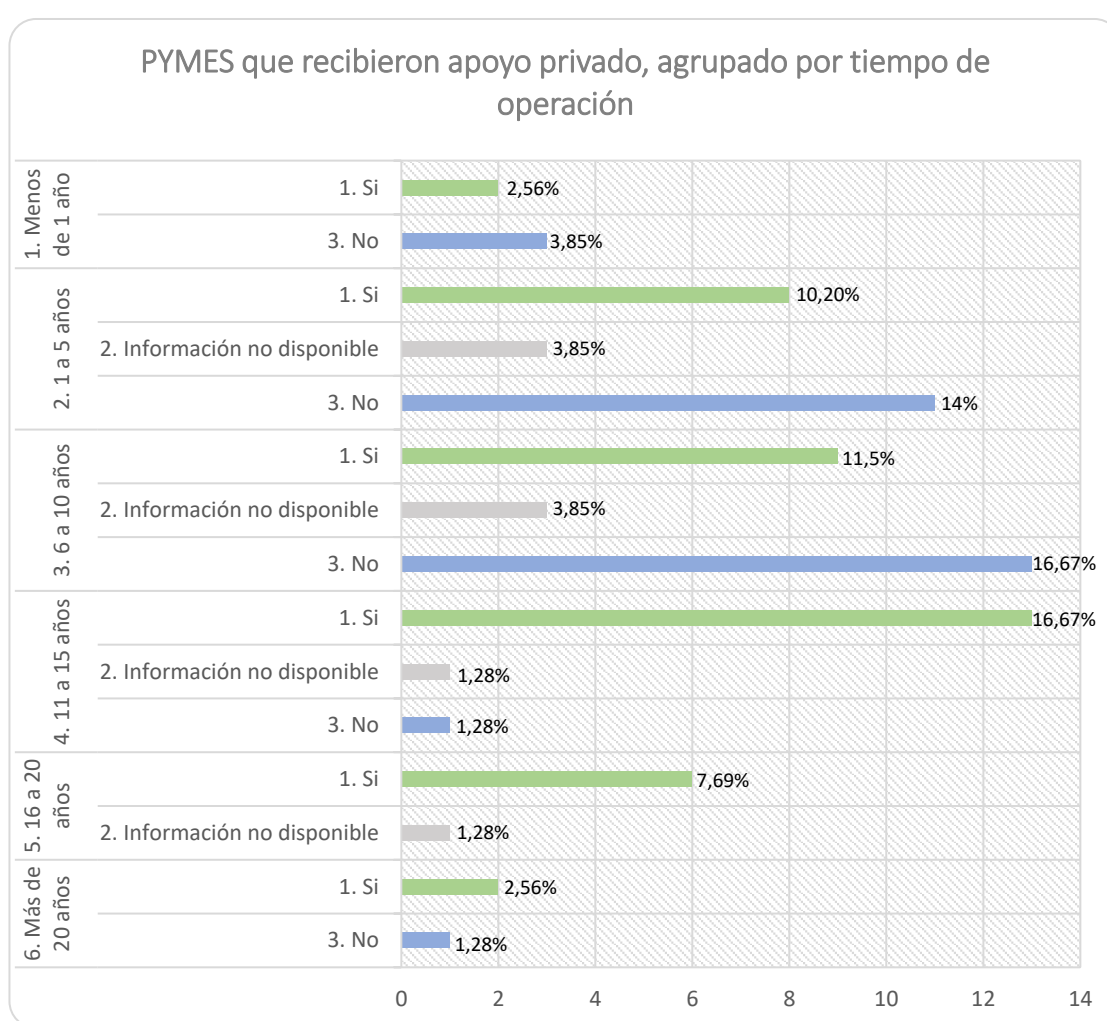
El año 2020, con la pandemia en el país, puso en aprietos muchos de los negocios del país, entre ellos las PYMES del sector comercial textil. Por ello, se

preguntó si recibieron ayuda del sector privado y/o estatal ante la crisis que se avecinaba.

En la figura 9 se observa el apoyo brindado a las pequeñas y medianas empresas por parte del sector privado, agrupado por el tiempo de operación de la PYME.

Figura 9

Apoyo privado recibido agrupado por tiempo



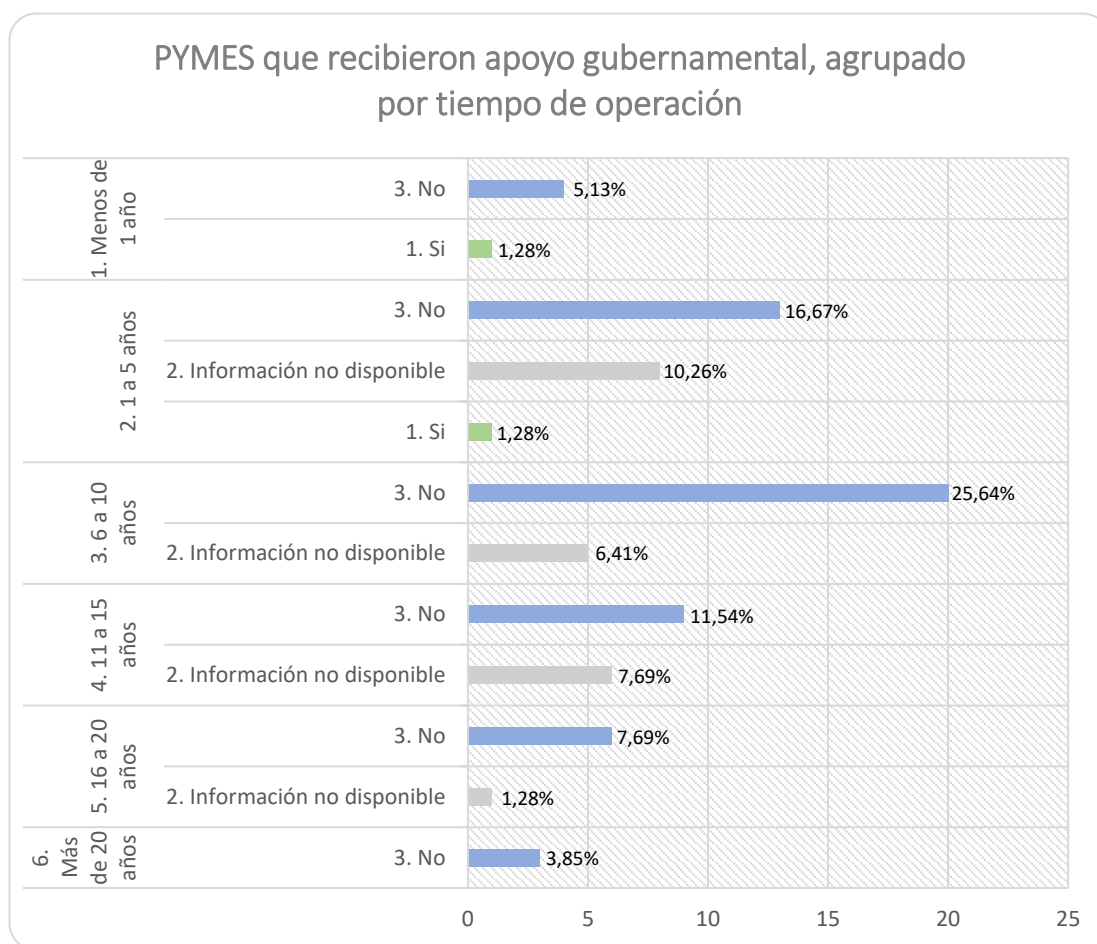
Respecto de la ayuda ofrecida a las PYMES por parte del sector privado, y que se observa en la figura 9, sobresale dos aspectos antagonistas entre uno y otro. Las empresas que están operando entre 6 y 10 años, indicaron que no han recibido apoyo por causa de la pandemia, mientras que el mismo porcentaje (16,67%) las

PYMES que tienen un tiempo operativo comprendido entre los 11 a 15 años, indicaron que si han recibido apoyo. En total, un 51,18% de las PYMES del estudio indicaron haber recibido apoyo, mientras que un 10,26% del total de PYMES dijeron no contar con información disponible.

En la figura 10 en cambio se presenta el apoyo que recibieron o no las pequeñas y medianas empresas por parte del gobierno u organismo estatal.

Figura 10

Apoyo gubernamental recibido agrupado por tiempo



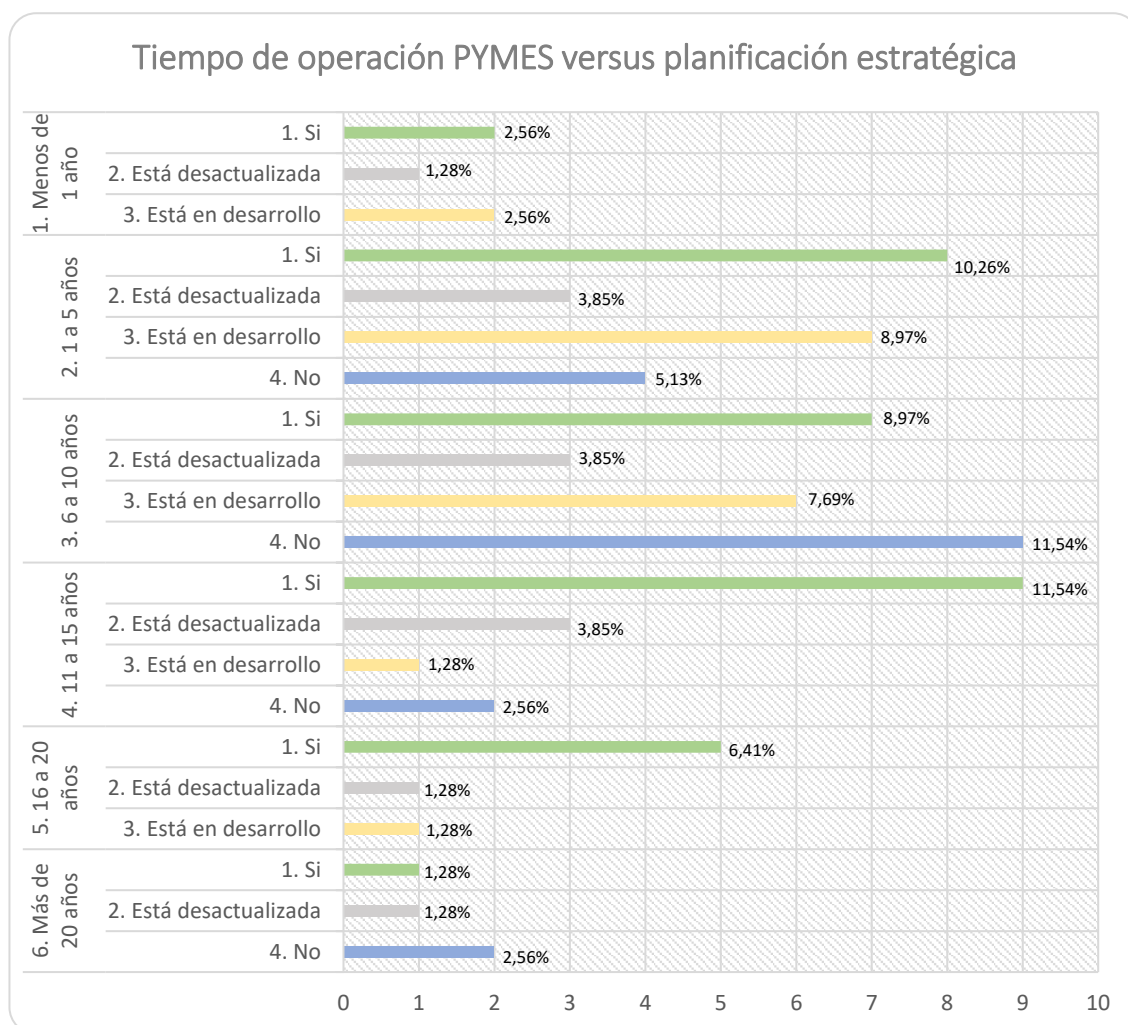
Según se observa en la figura 10, en contraposición de lo observado en la figura 9, las PYMES que se sitúan como tiempo operativo entre los 6 y 10 años, la mayoría (25,64%) dice no haber recibido apoyo por parte del estado. Del total de las

PYMES analizadas el 70,52% respondieron de forma negativa a algún tipo de apoyo gubernamental y tan sólo el 2,56% indicaron sí haber recibido apoyo.

Para el segundo bloque de la encuesta se centra en los aspectos de *dirección* y la aplicación de estrategias por parte de las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil. Según se observa en la figura 11, se centra en establecer una relación entre el tiempo de operación que tiene una PYME versus si cuenta o no con una planificación estratégica (PE), si está desactualizada o en desarrollo.

Figura 11

Tiempo de operación versus cuentan o no con planificación estratégica



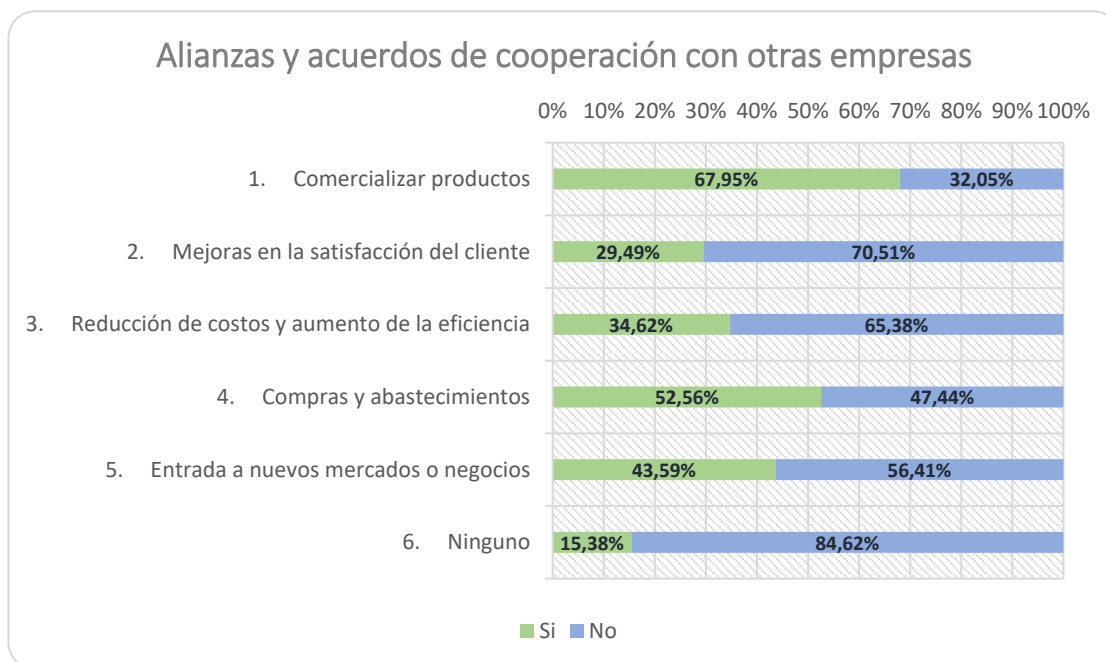
Se destaca que una PE busca formalizar las actividades con el fin de identificar objetivos y plantear metas, así como, analizar con cuántos recursos cuenta y de qué manera se comporta el ambiente externo, a fin de identificar oportunidades, neutralizar amenazas y establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Continuando con la observación de la figura 11, se destaca que el 11,54% de las PYMES comprendidas entre los 6 y 10 años, no cuentan con PE, mientras que en contraste y con el mismo porcentaje, las PYMES que tienen un tiempo comprendido entre 11 y 15 años de operaciones, sí cuentan con una PE. Las PYMES que tienen entre 6 y más de 20 años de funcionamiento, y que se considerarían como negocios estables, tan solo el 28,2% cuentan con una PE. En lo referente a alianzas y acuerdos de cooperación de las pequeñas y medianas empresas con otras, se pidió a las PYMES que se identifique con las distintas opciones estratégicas que han realizado.

En la figura 12, se presenta 5 alternativas que se consideran básicas a la hora establecer acuerdos, dada las condiciones que tuvieron que soportar las PYMES por causa de la pandemia Covid 19 y una opción contraria si es que no ha realizado ninguna de estas acciones.

Figura 12

Alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas



Como se observa en la figura 12, la mayoría de las PYMES (64,95%) realizó alianzas o acuerdos respecto de la *comercialización de productos*, seguido de las *compras y abastecimientos* el 52,56% y la *entrada a nuevos mercados o negocios*, lo cual corresponde a actividades básicas que permiten hacer frente a la situación del mercado, para obtener beneficio de la situación caótica que se vivió.

En contraste, sobresale que la mayoría de las PYMES, no realizó alianzas o acuerdo de cooperación en el ámbito de establecer *mejoras en la satisfacción del cliente*, lo cual constituye un porcentaje muy importante en el orden del 70,51%.

Respecto de los diferentes comportamientos estratégicos que pueden adoptar las empresas, se ha aplicado dos clasificaciones de estrategias conocidas y aceptadas, la de Miles y Snow (2000) y la de Porter (2008).

Las estrategias de Miles y Snow (2000), “se basa en cuatro tipologías de estrategia básicas: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva... las tres primeras

se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la reactiva está relacionada con el fracaso” puesto que no tiene un patrón de estrategia por lo que se puede catalogar como “ sin estrategia”. Estas tipologías se pueden describir de la siguiente manera:

Tabla 9

Descripción de los tipos de empresas según la tipología de estrategias básicas

Tipo	Descripción
<i>Exploradoras:</i>	Suele realizar cambios y mejoras en los productos y servicios, buscando ser los primeros aún con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito
<i>Analizadora:</i>	Mantiene una base estable de productos y servicios a su vez trata de imitar las buenas prácticas de otras empresas de su mismo sector
<i>Defensiva:</i>	Ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios. No está interesado en las modificaciones, sino que se concentra en su propia mejora continua
<i>Reactiva:</i>	No cuenta con un área de producto-mercado y servicios duradera y estable. Normalmente se actúa forzado por las presiones del entorno y de la competencia.

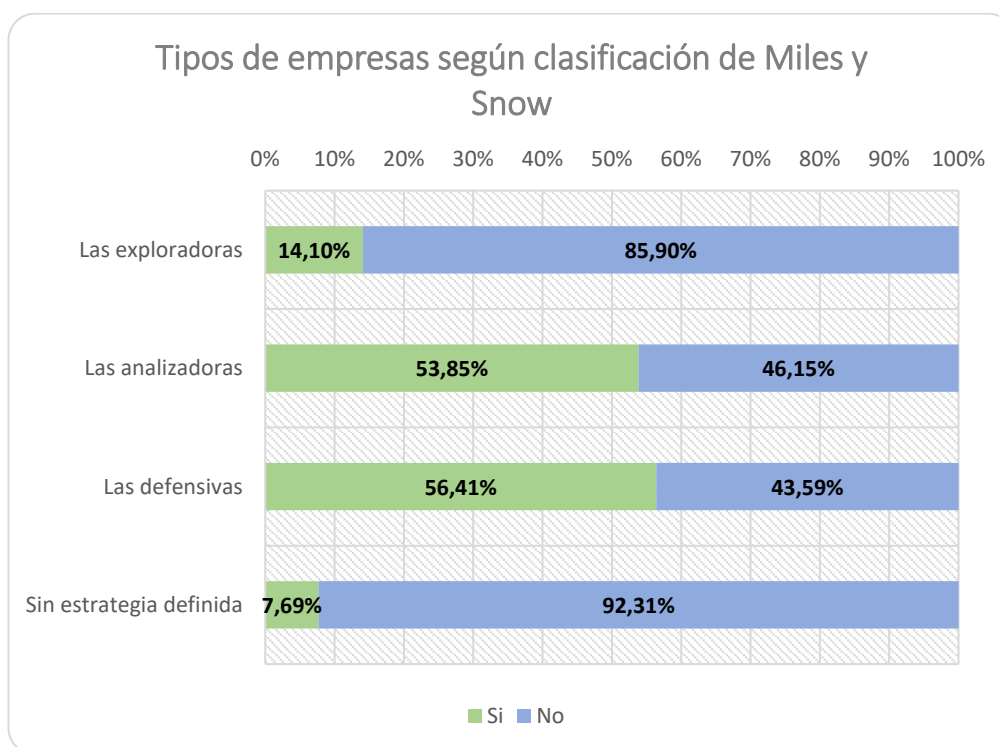
Fuente: Adaptado de: (García, 2004)

Según se observa en la figura 13, sólo un 14,10% se autodefinió como una empresa exploradora, es decir en aquellas que van un paso más adelante, realizando mejoras en la calidad de los productos y servicios ofrecidos aún a riesgo de no tener éxito con estas estrategias y acciones. La mayor parte de las empresas se concentran con las analizadoras y las defensivas con un 53,85% y 56,41%, respectivamente.

Aunque en un mínimo porcentaje, preocupa que haya empresas que no tengan estrategias definidas para enfrentar los desafíos que el mercado presenta. Así también, un 28,20% de las empresas escogieron entre dos categorías y un 2,56% escogieron entre tres categorías.

Figura 13

Tipos de empresas según tipología de Miles y Snow

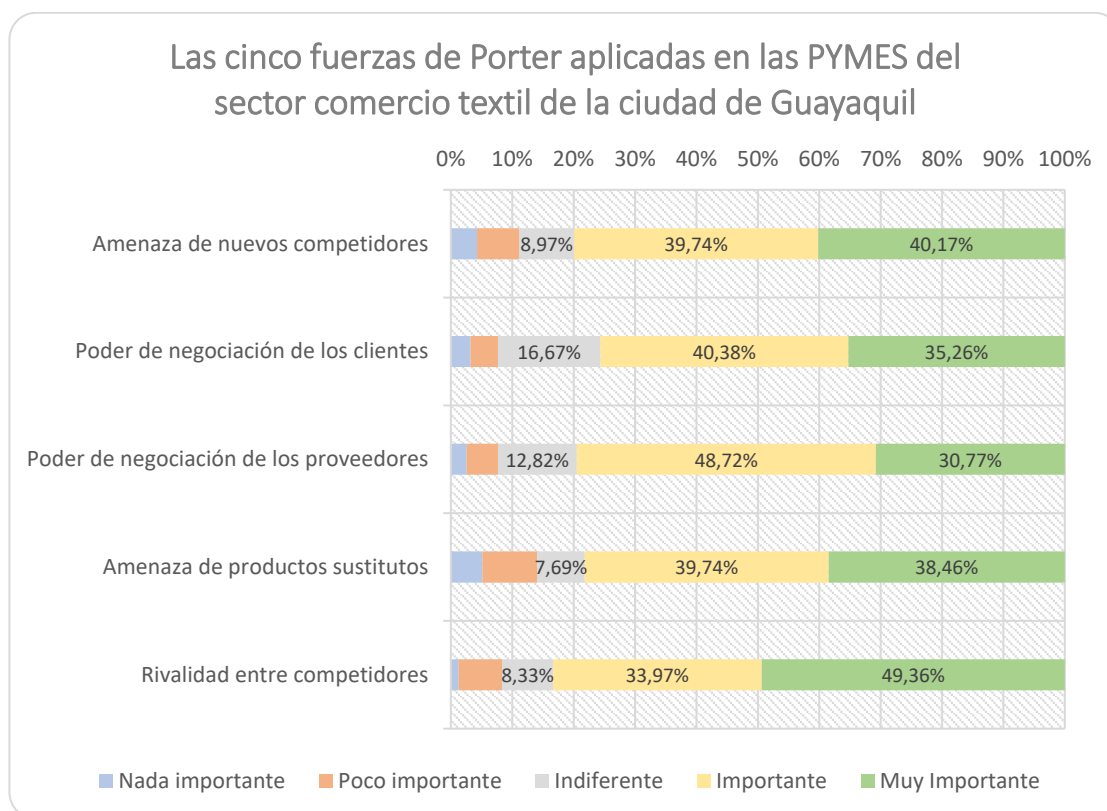


Fuente: Adaptado de (Jiménez et al., 2000)

La pregunta 11 de la encuesta aplicada, en cambio, se relaciona con las cinco fuerzas de Porter (2010), y como las empresas plantearon sus estrategias en ese ámbito. Para el efecto de este estudio, se agrupó los 9 ítems afirmativos que se presentaron en la encuesta según el siguiente detalle: *Amenaza de nuevos competidores* (ANC), se agrupó los ítems 3, 4 y 8; *Poder de negociación de los clientes* se agrupó los ítems 6 y 9; *Poder de negociación de los proveedores* se consideró para esta fuerza el ítem 5; la *Amenaza de productos sustitos*, se consideró únicamente el ítem 1 y para la *Rivalidad entre competidores* se consideró los ítems 2 y 7. En la opción de otros, no se obtuvo otras respuestas para considerar en el esta pregunta.

Figura 14

Las cinco fuerzas de Porter aplicadas en las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil



Fuente: Adaptado de (M. Porter, 2010)

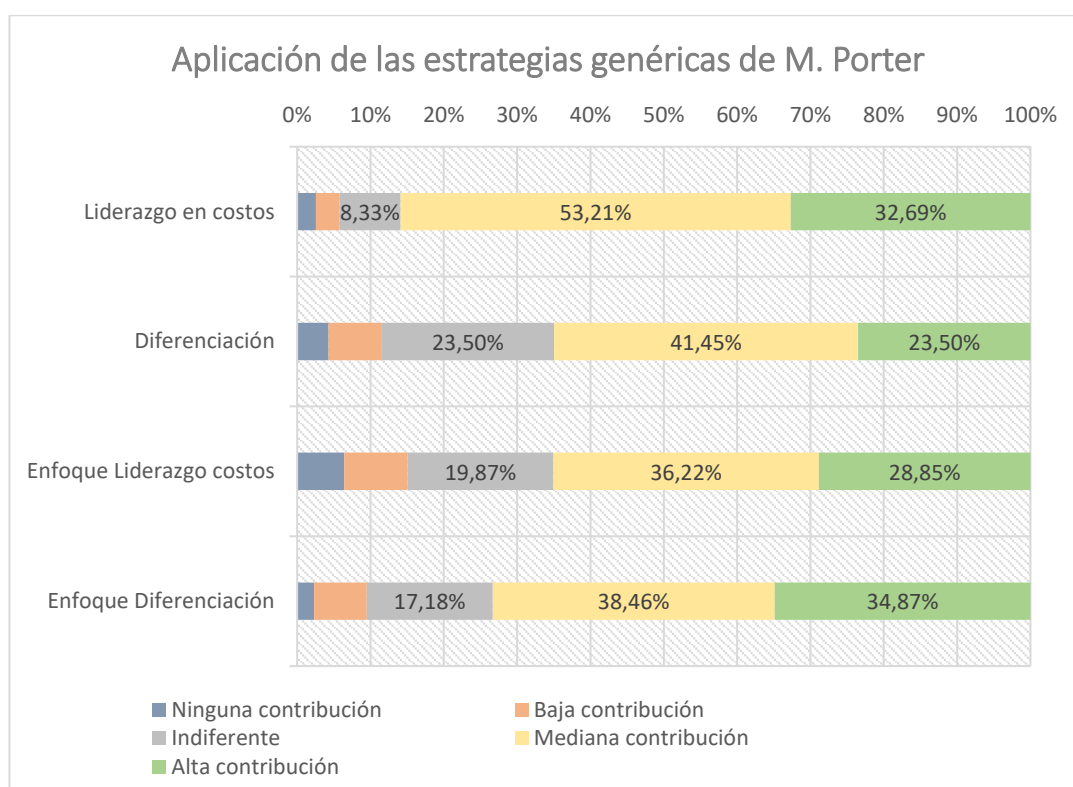
Según lo observado en la figura 14, las PYMES en la aplicación de estrategias, consideran de suma importancia aquellas relacionadas con la *rivalidad entre competidores* y como importante el *poder de negociación proveedores* cuyo ítem se especificaba en la “preparación y formación del personal”.

Con respecto de la medida en que los aspectos considerados en la pregunta 12 (ver anexo1) contribuyeron en el alcance de los objetivos del negocio, soportándose en el enfoque de Michael Porter (1996), en la aplicación de tres estrategias genéricas, se realizó de la misma manera como la pregunta anterior, una agrupación de los ítems conforme al siguiente detalle: estrategia de *liderazgo en costos* se consideró el ítem 1; para la estrategia de *diferenciación* se agrupó los ítems 2, 5 y 10;

las siguientes dos estrategias, como se detalló en la teoría, se basa en el énfasis que la empresa ha puesto en consideración para *liderar en costos* o ser *diferente* de las demás. Para el primer caso se agruparon los ítems 6, 8 9, 13 y 14, el segundo, es resultado de la agrupación de los ítems 3, 4, 7, 11 y 12.

Figura 15

Aplicación de las estrategias genéricas de M. Porter en las PYMES del sector comercial textil de Guayaquil



Fuente: Adaptado de (M. E. Porter, 1996)

Como se observa en la figura 15, las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil consideran en su mayoría que las estrategias implementadas para alcanzar el liderazgo en costos o la diferenciación contribuyó medianamente en el alcance de ese objetivo.

El liderazgo en costos es una variable que determina la calidad y la optimización de los procesos que se ha alcanzado. En la tabla 10, se observa un

importante porcentaje de PYMES (23,50%) que se muestran indiferentes a que las estrategias planteadas les permitan ser diferentes de las demás.

Tabla 10

Medida de contribución de la aplicación de las estrategias genéricas de Michael Porter

	Ninguna contribución	Baja contribución	Indiferente	Mediana contribución	Alta contribución
Liderazgo en costos	2,56%	3,21%	8,33%	53,21%	32,69%
Diferenciación	4,27%	7,26%	23,50%	41,45%	23,50%
Enfoque Liderazgo costos	6,41%	8,65%	19,87%	36,22%	28,85%
Enfoque Diferenciación	2,31%	7,18%	17,18%	38,46%	34,87%

Fuente: Adaptado de (M. E. Porter, 1996)

Para este bloque de *dirección* según lo analizado, las estrategias que las PYMES utilizaron con mayor frecuencia cuando buscaron alianzas y acuerdos de cooperación con otras empresas fueron, la de *comercialización de productos* en un 67,95% y lo relacionado con *compras y abastecimientos* en un 52,56%. Respecto de la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, las estrategias más utilizadas por las PYMES en ese segmento fueron en primer lugar buscar tener *reputación y fortalecer el posicionamiento de la imagen de la empresa* con un 59%, le sigue la *presencia en redes sociales* con un 50% y el *el acceso a nuevos mercados* con un 49%. En la pregunta 12 (ver anexo 1) con la cual se indagó los aspectos que contribuyeron al alcance de los objetivos de la PYMES, nuevamente la mayoría optó por tener *presencia de la empresa en redes sociales* con un 56% de alta contribución, luego le sigue en menor proporción mantener una *amplia gama de productos* con un 41%, luego la *variedad de promociones ofertas y descuentos a clientes* en un 40% junto con una *flexibilidad laboral* en 40% también.

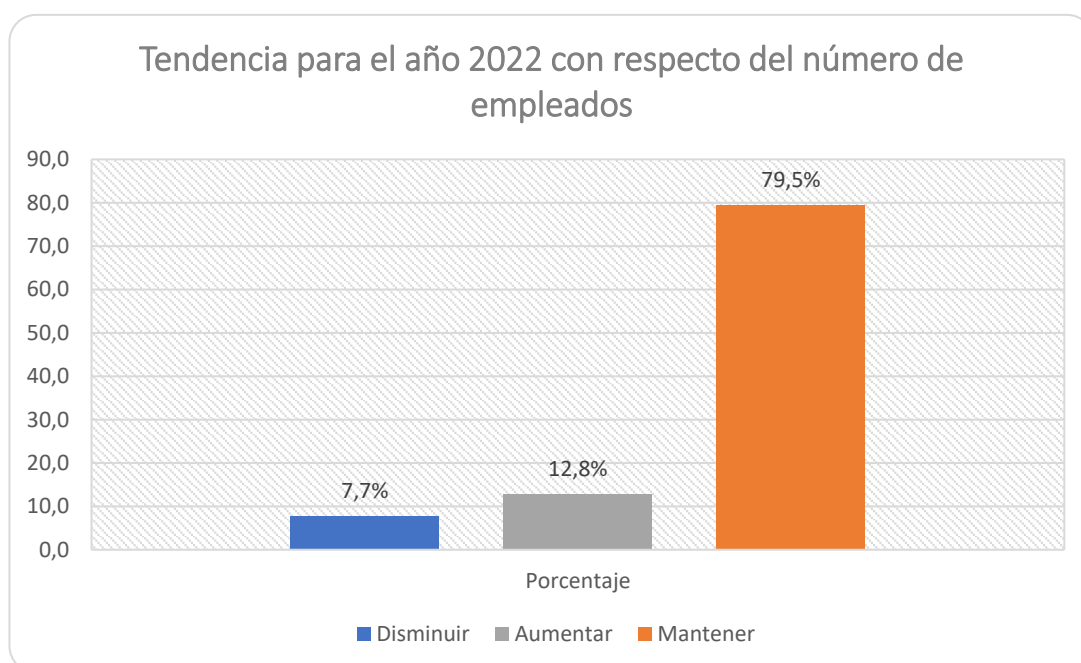
El siguiente apartado de la encuesta es el bloque de *organización/recursos humanos* y se basa en las medidas tomadas respecto de la pandemia con el personal,

su permanencia o despido de las empresas de este sector, la estructura administrativa en que se soporta el negocio y los aspectos que consideraron importantes a la hora de establecer estrategias relacionados con el talento humano.

Las perspectivas a futuro son complejas para todos los comercios en general. Ante la pregunta de cómo sería la tendencia para el año 2022 con respecto a los empleados, en la figura 16, se observa que la mayoría de las PYMES del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil, harán esfuerzos necesarios con el fin de mantener el número de empleados que tuvieron hasta el año 2021.

Figura 16

Tendencia para el año 2022 con respecto del número de empleados

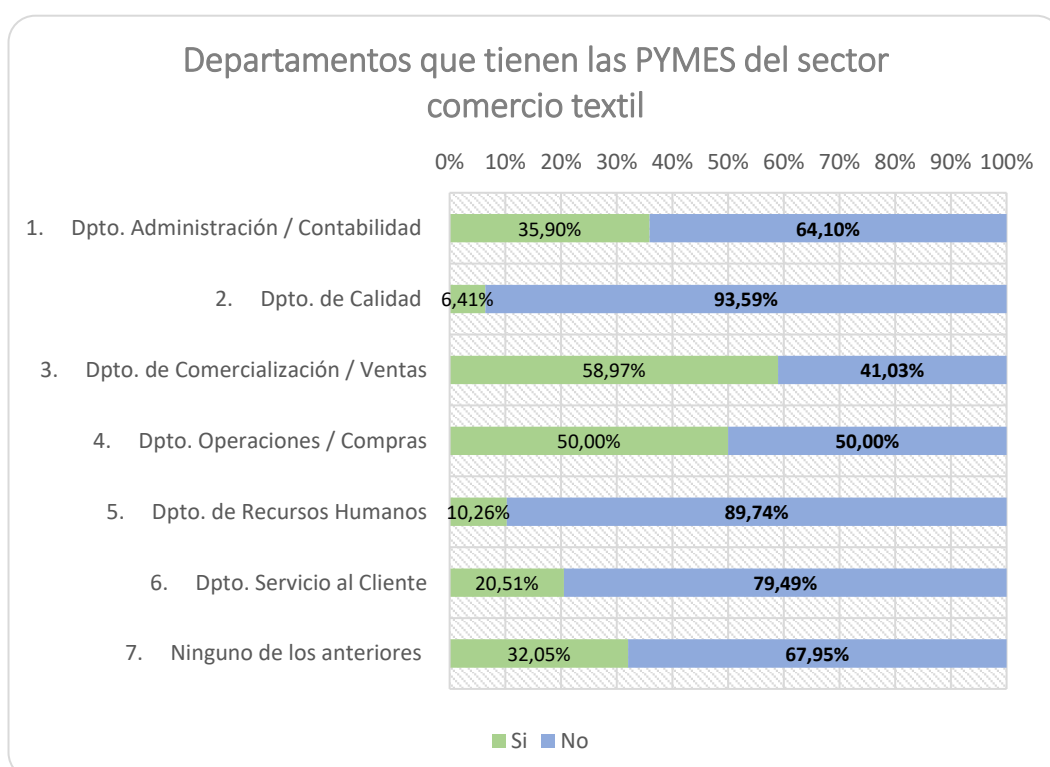


Se preguntó también a las PYMES que indiquen si tienen diferenciada una estructura básica con departamentos administrativo/contable, de calidad, de comercialización/ventas, de operaciones/compras, exclusivo de talento humano, de servicio al cliente o si no cuentan con ninguno de estos departamentos.

En la figura 17, se observa que la mayoría (58,97%) de las PYMES identifican un departamento que se dedica a aspectos relacionados con la comercialización y ventas, seguido por uno dedicado a las operaciones/compras lo cual concuerda con el objetivo de estas empresas del sector comercial textil.

Figura 17

Identificación de la división departamental en las PYMES



Se sitúa en menor proporción los departamentos de recursos humanos (10,26%) y de calidad (6,41%) de lo cual se infiere que sea porque son empresas pequeñas y medianas las que están siendo objeto de este estudio.

En la tabla 11, se realizó una comparación entre el tiempo de funcionamiento que tiene la empresa, versus la estructura departamental con la que se identificó el negocio y se encontró un aspecto relevante, y que se muestra a continuación:

Tabla 11

Comparación entre tiempo de operación de la empresa versus la existencia de una estructura departamental

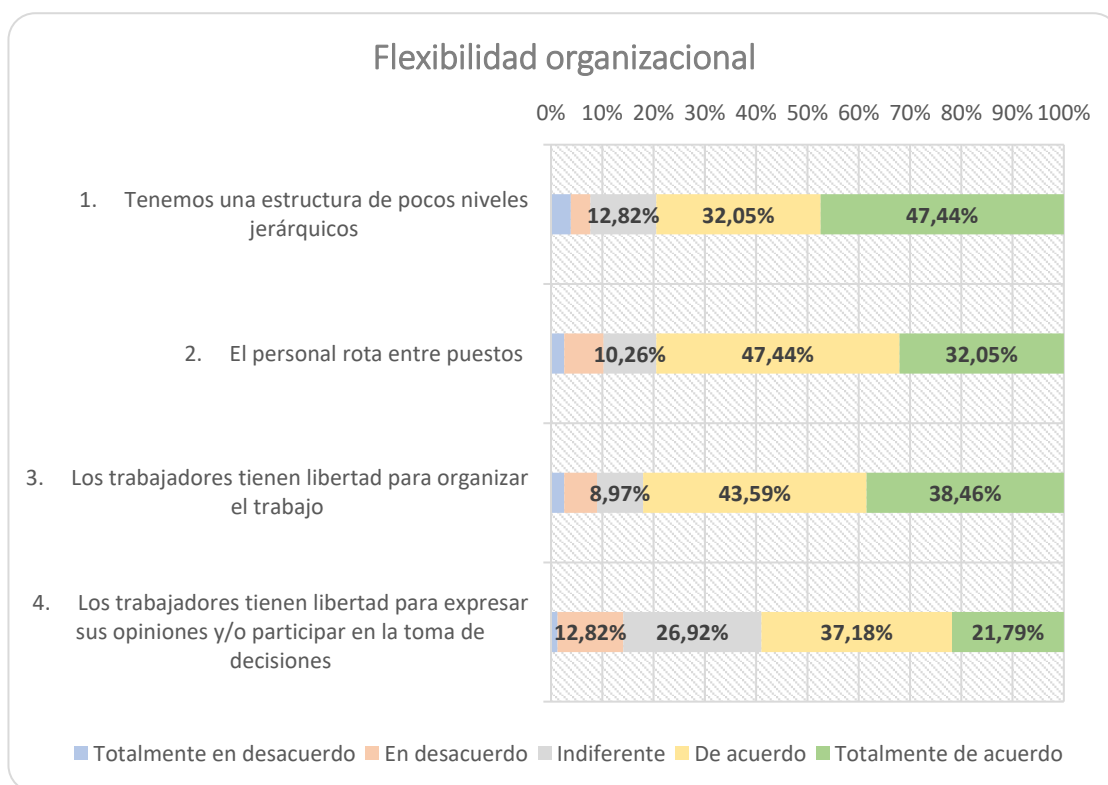
Tiempo operación	Menos de 1 año		1 a 5 años		6 a 10 años		11 a 15 años		16 a 20 años		Más de 20 años	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Dpto. Administración / Contabilidad	3%	4%	10%	18%	10%	22%	8%	12%	4%	5%	1%	4%
Dpto. de Calidad	1%	5%	4%	24%	0%	32%	0%	19%	1%	8%	0%	5%
Dpto. de Comercialización / Ventas	1%	5%	13%	15%	17%	15%	17%	3%	9%	0%	3%	3%
Dpto. Operaciones / Compras	4%	3%	9%	19%	10%	22%	15%	4%	9%	0%	3%	3%
Dpto. de Recursos Humanos	0%	6%	4%	24%	4%	28%	1%	18%	1%	8%	0%	5%
Dpto. Servicio al Cliente	3%	4%	5%	23%	3%	29%	6%	13%	4%	5%	0%	5%
Ninguno	1%	5%	13%	15%	14%	18%	1%	18%	0%	9%	3%	3%

Se observa que un porcentaje considerable de empresas que con un tiempo de funcionamiento comprendido mayor a un año y diez años el 27% no cuenta con una estructura departamental, lo cual denota posiblemente una carga de trabajo en la administración o en el dueño del negocio, ya que la responsabilidad total de lo que suceda o no en la empresa, recae en una sola persona.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, en la figura 18 se observa que la mayoría de las PYMES coinciden en estar de acuerdo y muy de acuerdo (79,49%) en que cuentan con una estructura jerárquica de pocos niveles, lo cual denota una flexibilidad organizacional, llegando a ser una fuente de ventaja competitiva para las PYMES, ya que les “permite responder de forma rápida y eficiente” (García, 2004, p. 51).

Figura 18

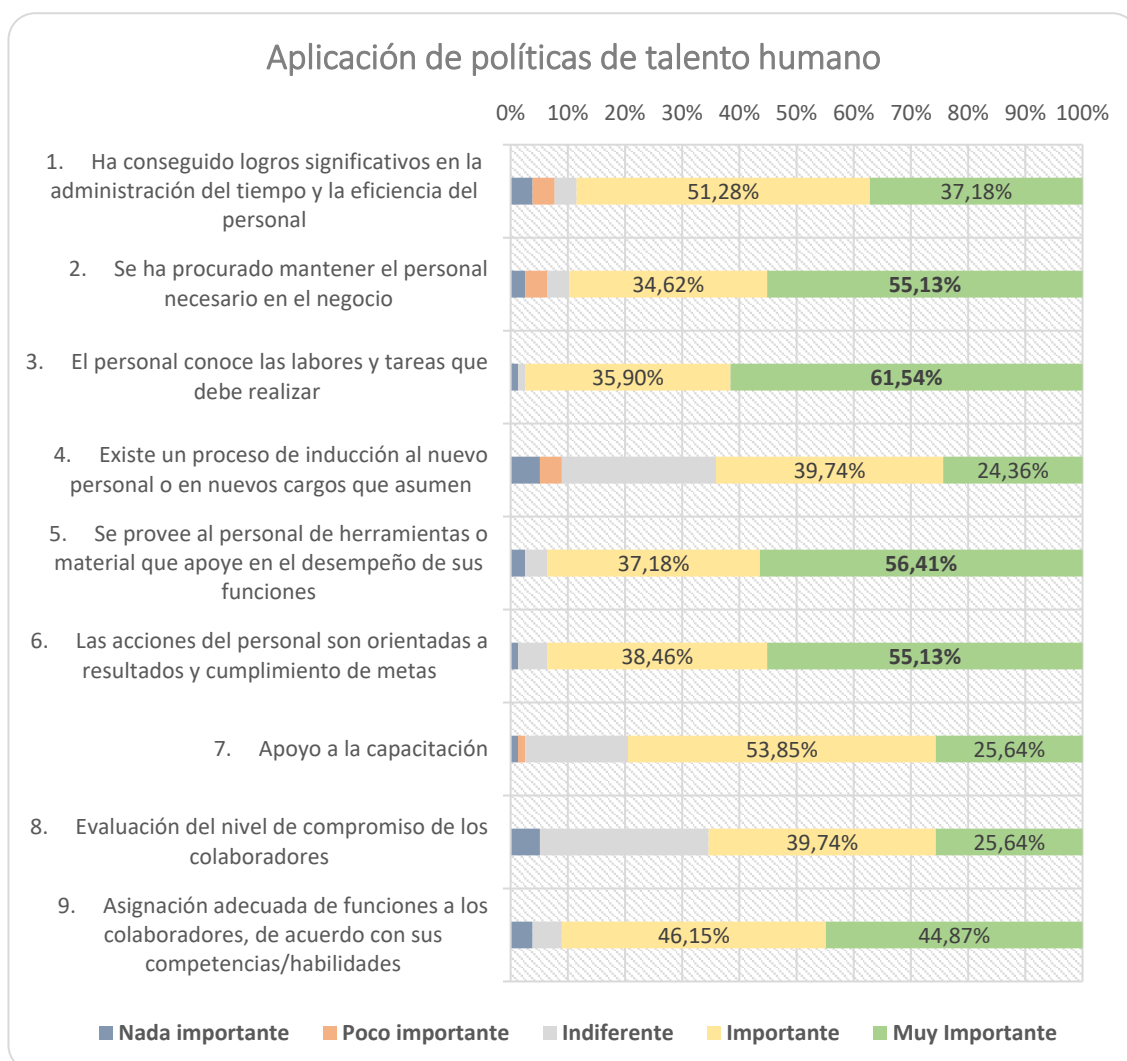
Flexibilidad organizacional en las PYMES del sector comercio textil



De lo que se observa en la figura 19, se puede confirmar también que las PYMES realizan esfuerzos importantes para mantener al personal, puesto que el ítem 2. *Se ha procurado mantener el personal necesario en el negocio* las PYMES en un 89,75% declararon que esta política es importante y muy importante, siendo un porcentaje muy considerable.

Figura 19

Políticas de talento humano aplicadas en las PYMES



Para este apartado de *organización/recursos humanos*, las estrategias que en su mayoría utilizaron las PYMES para el logro de sus objetivos, se centran en tres ítems que se observan en la figura 19. El primero de ellos gira en torno a que (3) *el personal conoce las labores y tareas que debe realizar*, alcanzó un 61,54%, es decir que las PYMES cuentan con personal que sabe sus funciones y que les ha ayudado a conseguir también los objetivos propuestos y poder enfrentar cualquier crisis. Le sigue el ítem (5) relacionado con *la provisión al personal de herramientas o material que apoye en el desempeño de sus funciones* alcanzando un 56,41%, y por último el

ítem (3) las acciones del personal son orientadas a resultados y cumplimiento de metas con un 55,13%.

En relación con el siguiente bloque el de *tecnología/innovación*, se preguntó a las PYMES la posición de su empresa en relación con la tecnología y esta varía con una clasificación de determinantes fundamentales, que permitirán determinar la ventaja competitiva de cada uno de ellas y que tan sostenibles sean en el tiempo (García, 2004, p. 64).

Es importante recalcar, que las PYMES podían identificarse con uno o más tipo de empresa. La clasificación está establecida según se muestra en la tabla 12 a continuación:

Tabla 12

Determinantes fundamentales de las PYMES en relación con la tecnología

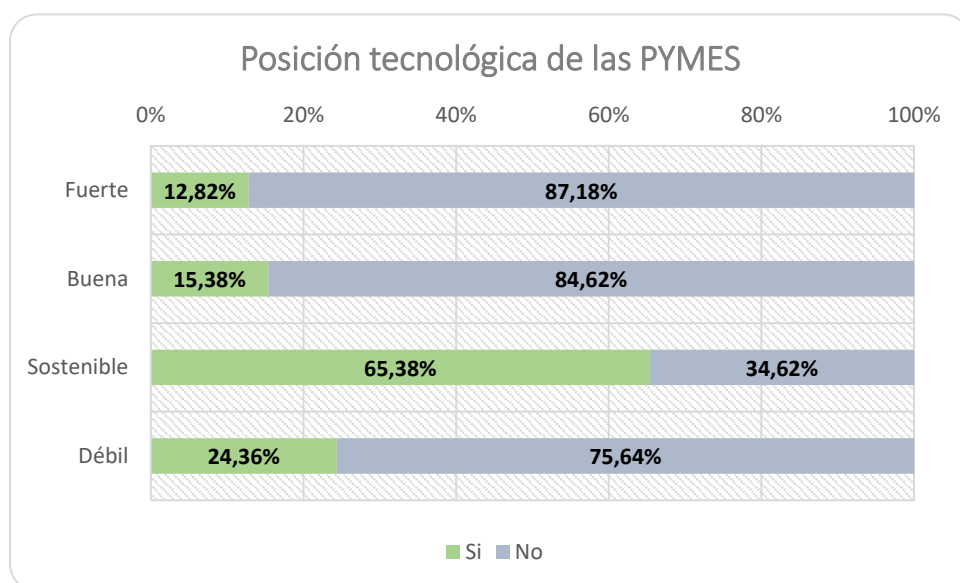
Tipo	Descripción
Fuerte	Se desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
Buena	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia
Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

Fuente: adaptado de (García, 2004)

Las PYMES como se observa en la figura 20, se identificaron en su mayoría con una posición tecnológica *sostenible*, lo cual implica que las empresas de la muestra que se está analizando, utilizan la tecnología que la mayoría de las empresas usa y tan solo realizará nuevas inversiones si se comprueba que la competencia la ha implementado y obtiene buenos resultados.

Figura 20

Posición tecnológica con la que se identifican las PYMES del sector comercio textil

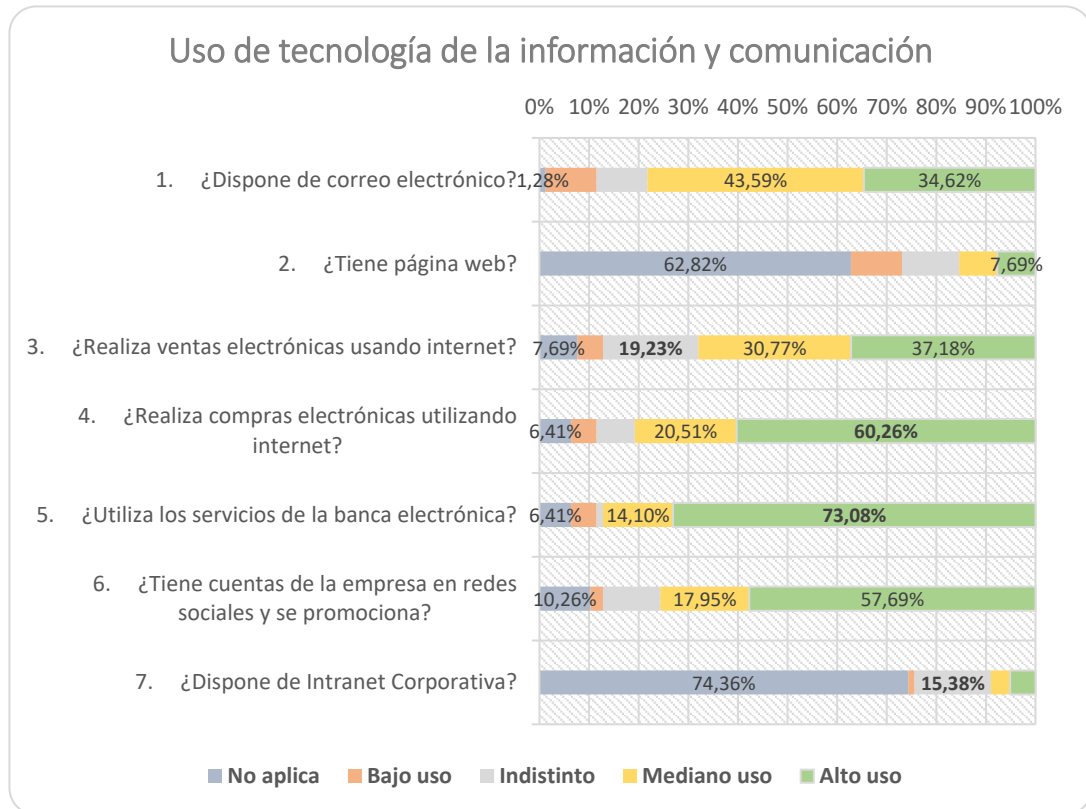


Destaca también en la figura 20, que las PYMES que se identificaron con una posición débil, es mayor (24,36%) a las que se catalogaron en mejor forma respecto de la posición tecnológica de sus empresas (Fuerte – Buena).

En relación con la estructura tecnológica de las empresas, se consultó además el grado de uso de ciertas herramientas de tecnología de la información y comunicación. En la figura 21, destaca que la mayoría de las PYMES del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil, no cuentan con una página web (62,82%) e intranet corporativa (74,36%), lo cual es posible porque se trata de empresas pequeñas y medianas que no ameritan tener páginas web propias y peor aún, todo un sistema interno de comunicación (intranet). En contraste con el alto uso de la utilización de los servicios de la banca electrónica (73,08%) y compras electrónicas en la que se utiliza internet. Se infiere que estos altos porcentajes son resultados de la pandemia Covid 19 y las restricciones a las que fueron sometidas las transacciones comerciales presenciales principalmente.

Figura 21

Uso de la tecnología de la información y comunicación por parte de las PYMES



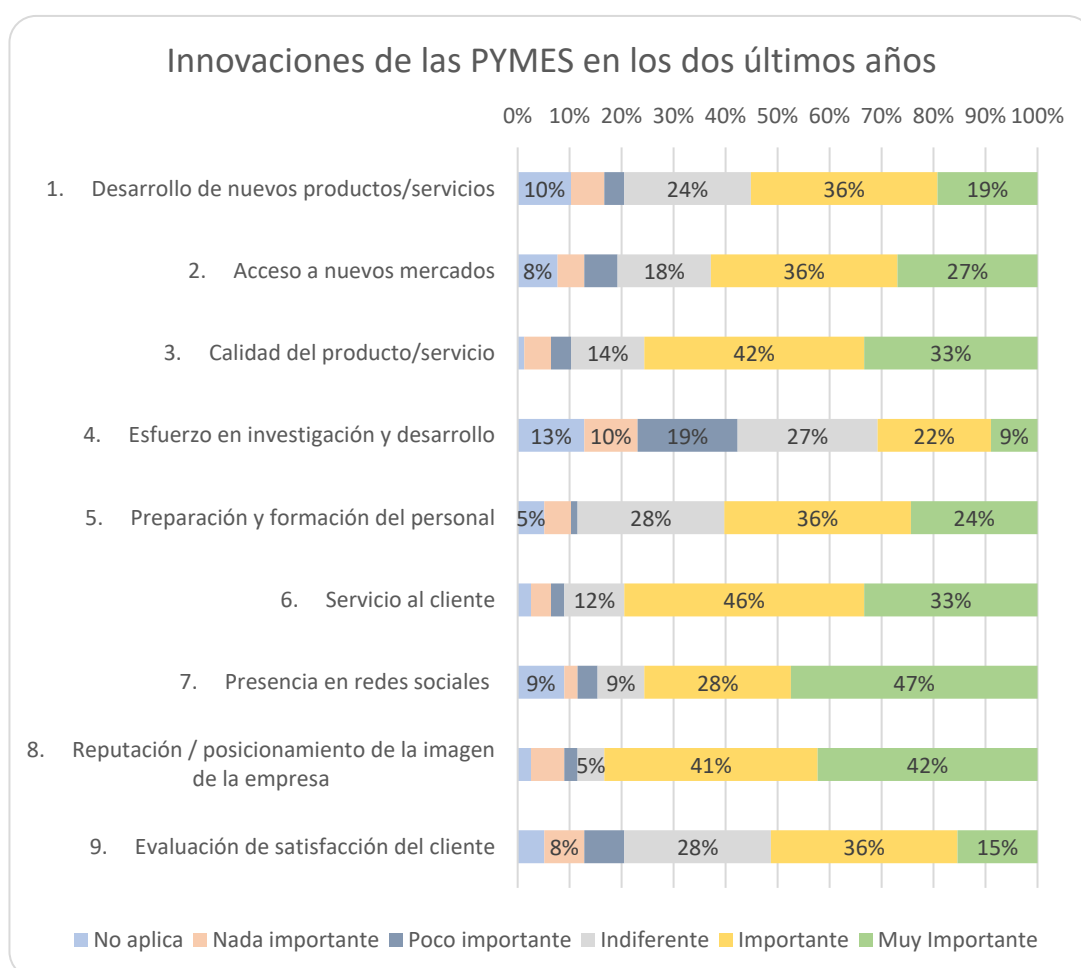
Se destaca también, el porcentaje relativamente bajo referente a las ventas electrónicas usando internet, ya que sólo el 37,18% tuvo un alto uso de esta tecnología y un 30,77% se situó en mediano uso. Es necesario mencionar también, que las PYMES que cuentan con una intranet corporativa, la mayor parte tiene un uso indistinto (15,38%), de lo cual se puede inferir que hay una subutilización de los recursos tecnológicos, resultando en altos costos de mantenimiento de esta tecnología versus el potencial beneficio que se puede obtener, si se optimiza estos recursos. Un idéntico análisis se puede observar con respecto a las ventas a través de internet (indiferente 19,23%).

La versatilidad y flexibilidad de las PYMES es una ventaja a la hora de efectuar en sus procesos acciones que permitan mejorar o alcanzar la innovación. En

la figura 22 se destaca que las PYMES han efectuado acciones muy importantes en mejorar su presencia en redes sociales (47%) y en la reputación y posicionamiento de la empresa (42%). La calidad del producto o servicio ofrecido y acciones de mejora del servicio al cliente, están situados con el mismo porcentaje (33%) en el nivel de importancia dado, siendo estos aspectos los principales en el desenvolvimiento de sus actividades diarias.

Figura 22

Innovaciones efectuadas por las PYMES en los dos últimos años



Es importante mencionar un relativo porcentaje de indiferencia por parte de las PYMES en los aspectos de preparación y formación del personal y evaluación de la satisfacción del cliente (28%), los esfuerzos hechos en investigación y desarrollo (27%) y el desarrollo de nuevos productos y servicios, conlleven a posibles

inversiones que se estén realizando sin obtener una contraparte de beneficio para el alcance de las metas de las PYMES en el desarrollo de sus procesos y la tecnología a la que va de la mano.

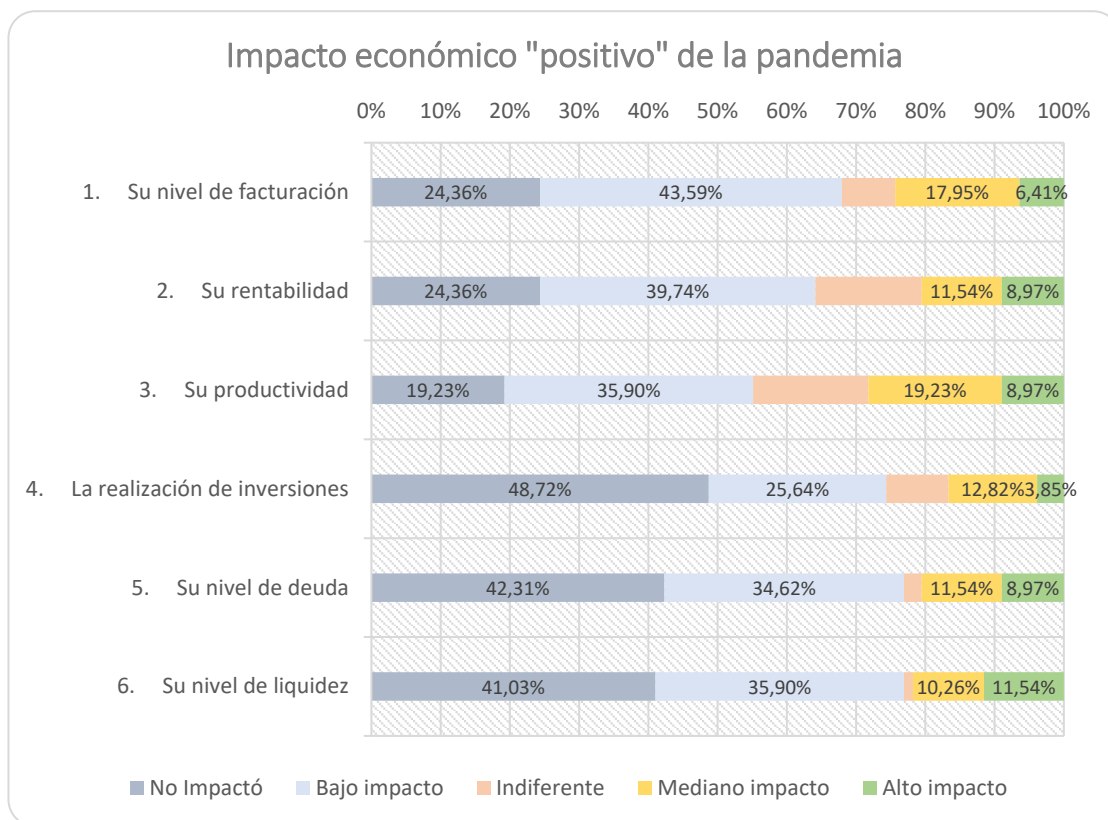
En este bloque, las PYMES utilizaron con mayor frecuencia las siguientes estrategias: Para el caso de la realización de esfuerzos para innovar, nuevamente resalta la estrategia de tener mayor *presencia en redes sociales* con un 47%, le sigue el de realizar acciones que permitan mejorar la *reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa* con un 42% y luego empatados en un 33% se encuentran las estrategias con miras a la mejora de la *calidad del producto/servicio* y centrar esfuerzos con el *servicio al cliente*.

En el siguiente bloque se analiza el *impacto económico de la crisis Covid 19 sobre las PYMES*, el cual se centra en indagar si el impacto ha sido positivo o negativo sobre las variables de facturación, rentabilidad, productividad, inversiones, nivel de deudas y liquidez. Así también, se presenta una pregunta en la que se indaga la medida en que ciertas actividades de gestión del negocio se vieron afectadas por la crisis.

Como se observa en la figura 23, se destaca que no hubo impacto positivo en ninguno de los aspectos presentados, especialmente en la realización de inversiones, es decir, no se efectuaron en su mayoría (47,82%) transacciones de esta característica. Así también, se destaca que un porcentaje importante (especialmente con su facturación) ha podido tener un bajo impacto, positivo ante la pandemia, lo cual se infiere en la oportunidad que se presentó para poder ofertar un producto sustituto como lo fue las mascarillas, pero elaboradas de tela antilíquido, y de uniformes o ropa para protección.

Figura 23

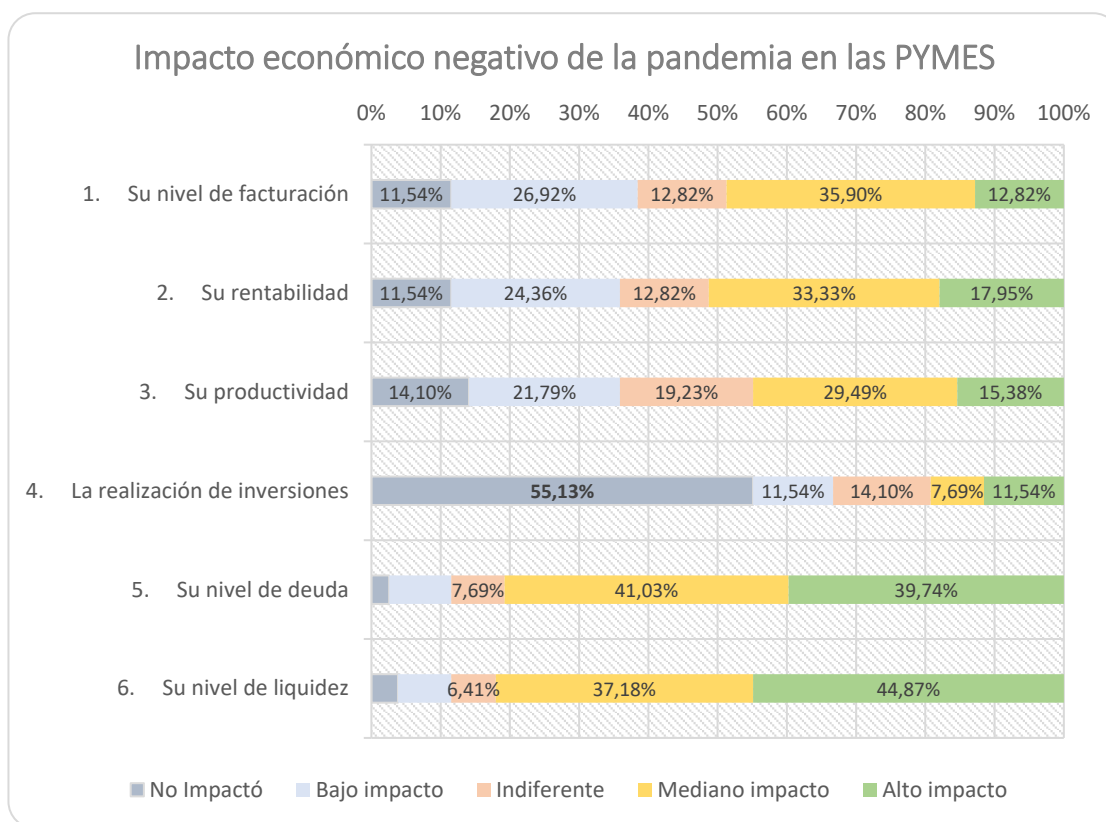
Impacto “positivo” de la crisis Covid 19 en las PYMES



En la figura 24 en cambio, se presenta el impacto “negativo” que ha tenido la crisis por el Covid 19 en los aspectos mencionado anteriormente, destacando que la mayoría de las PYMES indicaron que no hubo impacto a nivel de la realización de inversiones.

Figura 24

Impacto “negativo” de la crisis del Covid 19 en las PYMES



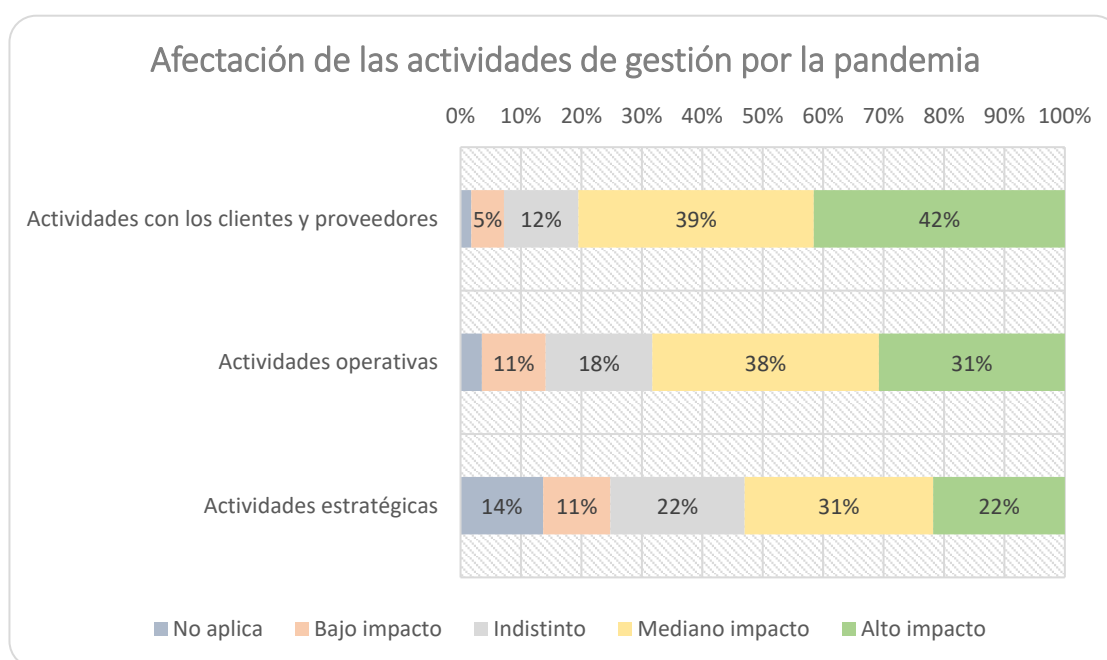
Así también, en lo referente al nivel de liquidez (44,87%) y el nivel de deuda (39,74%) fueron los aspectos que tuvieron un alto impacto, en este caso del orden negativo en las PYMES.

Las actividades de gestión de una empresa son vitales para el buen funcionamiento o el alcance de los logros y objetivos planteados. Para el ítem 24 de la encuesta aplicada (ver anexo 1), se agruparon los diferentes aspectos en tres actividades principales sobre la cual se administra una empresa y que sirve de base para pueda desarrollar sus actividades de la mejor manera. La primera corresponde a las *actividades con clientes y proveedores* la cual agrupó los ítems 1, 2 y 10 a la 12, la segunda se trata de las *actividades operativas*, las cuales agruparon los ítems 3, 4, 8 y 9, finalmente las *actividades estratégicas*, uniendo los ítems del 5 al 7.

En la figura 25 se observa una alta afectación en las actividades relacionadas con los proveedores y clientes (42%), de lo cual se infiere en problemas con la cadena de proveedores, cambios en las políticas de plazo y cobros, cancelación de pedidos y pérdidas derivado del impago por parte de los clientes.

Figura 25

Afectación de la crisis por el Covid 19 en actividades de gestión



En cambio, las actividades estratégicas tienen un porcentaje significativo medio de impacto (31%), y un 14% de no aplica, es decir, denota que las PYMES no realizaron actividades de subcontratación de operaciones por causa de la pandemia, no se contemplaron actividades de inversión o no se cuenta con un plan de gestión de riesgos ante los inconvenientes presentados por la pandemia.

Conclusiones

Una vez finalizado este trabajo de investigación y de acuerdo con los objetivos planteados sobre el análisis de las estrategias implementadas por las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19, tenemos las siguientes principales conclusiones:

Según el marco teórico revisado, se pudo establecer que las PYMES son de suma importancia para el ecosistema económico de un país, ya que son entes dinámicos creadores de valor que enriquecen su área de influencia, convirtiéndolo en un ciclo virtuoso que añade más valor que el que consume.

Así también, de acuerdo a la teoría de los Recursos y Capacidades, las empresas pueden variar desde el punto de vista de los recursos y capacidades que poseen y estas diferencias pueden perdurar en el tiempo, lo cual pueden potencializar a las PYMES en época de una pandemia.

En cambio, la teoría de la Planificación Estratégica, aplicada por Henry Mintzberg principalmente, si bien es cierto se enfoca en cuatro dimensiones, la tercera dimensión, marca una pauta para las PYMES en épocas de externalidades negativas y es que esta debe ser flexible para abarcar lo impredecible y a veces lo desconocido. Con la teoría del posicionamiento estratégico de Michael Porter, se pudo establecer cuáles fueron ciertas estrategias que utilizaron las PYMES para enfrentar la crisis generada por la pandemia.

En lo que respecto del marco metodológico se concluye que, para este tipo de trabajo de investigación se debe aplicar el método deductivo, con un diseño de carácter no experimental, de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo y alcance con corte descriptivo.

Se aplicó una encuesta para obtener una fuente primaria de datos, para obtener los datos de las PYMES para enviar la encuesta se obtuvo de la fuente secundaria de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. La herramienta estadística para el análisis de los datos fue principalmente el *software* SPSS y en menor proporción Excel.

En cuanto a los resultados y hallazgos obtenidos en esta investigación, se observó que, de la muestra de 78 PYMES encuestadas, la mayoría se encuentra operativa entre 6 a 10 años, lo cual se pueden considerar como empresas enrumbadas, aunque aún no podría decirse que son maduras. En el bloque de datos generales se indagó a las empresas sobre el apoyo recibido hace dos años atrás por parte del sector privado y público. El 51,18% de las PYMES recibió apoyo del sector privado, para enfrentar los problemas acaecidos por la pandemia, mientras que, desde el sector gubernamental, sólo el 2,56% indicó haber recibido apoyo. La comparación entre el tiempo operativo de la empresa con la existencia de una planificación estratégica, se pudo observar que las pequeñas y medianas empresas que tienen un tiempo operativo comprendido entre 6 y más de 20 años, tan solo el 28,2% cuentan con una planificación estratégica, lo cual denota que la mayoría de las PYMES no contaron con un plan para hacer frente a los efectos colaterales producidos por la pandemia Covid 19.

Las estrategias más utilizadas por las PYMES en plena crisis generada por la pandemia del Covid 19, fueron las siguientes: Para el bloque de *dirección* en lo referente a alcanzar acuerdos y alianzas estratégicas, se realizó en su mayoría acuerdos o convenios de *comercialización de productos* y de *compras y abastecimientos*; otras estrategias que aplicaron las PYMES y que les permitieron

desarrollarse y tener éxito, a pesar de estar pasando momentos complicados por la pandemia, fueron el de contar con una buena *reputación y posicionamiento de la empresa* en el mercado, seguido de tener *presencia en las redes sociales* y el *acceso a nuevos mercados*. Cuando se indagó sobre las estrategias que les permitieron alcanzar los objetivos que se propusieron se repite el de la *presencia en las redes sociales*, seguido de contar con una *amplia gama de productos*, mantener una *variedad de promociones y ofertas y descuentos a clientes*, y, por último, contar con políticas de *flexibilidad laboral*.

Hay que destacar que los resultados obtenidos, muestran un esfuerzo grande que han hecho las PYMES para mantener a su personal a pesar de las dificultades generadas por una baja de las ventas y las restricciones durante la pandemia de Covid 19; además, es importante destacar que ese es un propósito que se han planteado también para el año 2022, con respecto de su personal. En lo que referente a la organización y la administración del talento humano, para las PYMES en el año 2021 fue muy importante que el *personal conozca de las labores y tareas a desempeñar*, así también, por parte de ellas, *proveer las herramientas o material que apoye el desempeño de sus funciones* y que las *acciones del personal se orienten a resultados y cumplimientos de metas*; de este último aspecto hay que destacar que un factor fundamental para que el comercio pueda retornar a las actividades presenciales, luego de los periodos de cuarentena obligados por el gobierno nacional, era el de proveer a los empleados de los materiales necesarios y suficientes para atender al público en el periodo post pandemia, hasta nuestros días.

Un punto débil de las PYMES de este sector, es que se pudo constatar la escasa inversión en investigación e innovación, puesto que la mayoría de las empresas se identificaron con el uso de la tecnología que utiliza la mayoría de las

empresas del sector y si se iba a realizar una inversión en este aspecto, solo se la hacía cuando había sido comprobado que la competencia obtiene buenos resultados de su aplicación.

Para las PYMES de la muestra analizada, en el campo tecnológico y de innovación, indicaron que hicieron esfuerzos muy importantes para tener una *mayor presencia en las redes sociales*, seguido de la búsqueda constante de la *mejora de la calidad del producto/servicio* ofrecido y el *servicio al cliente* en sí, lo cual les permitió abrirse paso y conseguir alcanzar sus objetivos, en medio de las restricciones que se generó por causa del Covid 19.

Recomendaciones

De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, es necesario realizar ciertas recomendaciones que pueden acogerlas otras empresas del mismo sector estudiado, así también estudiantes de la UCSG o de otras universidades.

Con respecto a las teorías presentadas, es importante que las PYMES del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil, puedan explorar herramientas modernas, de fácil comprensión para realizar una planificación estratégica acorde a su realidad, disponibilidad de recursos y que sea dinámico y flexible ante situaciones adversas, complejas o incluso inciertas que puede causar una externalidad como lo es una pandemia. El apoyo de la academia en este sentido será clave y fundamental para el alcance de este objetivo.

Si bien es cierto, la mayoría de las empresas en el país se sitúan entre las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que se convierte en un mercado extenso y complicado, el gobierno debe a través de organismos estatales, ministerios, secretarías y subsecretarías, etc. impulsar políticas de apoyo efectivo a estas empresas, y no solo con capital o dinero, sino también, con programas que les den una pauta o puedan servir de base para que las PYMES se guíen y construyan su propio porvenir o que incluso, puedan contar con un apoyo en épocas duras como la que se está viviendo actualmente a causa del Covid 19.

La academia, aunque ha hecho importantes avances en aspectos de vinculación con la sociedad, investigación, innovación y transferencia de conocimientos, entre otros, pero debe llegar con mayor influencia a sectores específicos del mapa económico y productivo del país. Dejo sentado un pedido

expreso de las asociaciones textiles que están bajo la administración de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para que se atiendan necesidades de investigación y apoyo específicos para el desarrollo de conocimiento aún más profundo del sector textil que ha sido parte de la investigación de este trabajo.

Referencias

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195–204.
- Alaña Castillo, T., Crespo García, M., & Gonzaga Añazco, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia del Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 6.
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- Arroyo Menéndez, M., & Finkel Morgenstern, L. (2019). Encuestas por Internet y nuevos procedimientos muestrales. *E-Prints Complutense, repositorio institucional de la UCM*, 30. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/58785/>
- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial # 449, Decreto Legislativo 0 210 (2008).
https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Pub. L. No. Registro Oficial #351, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones 56 (2010).
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Pub. L. No. Registro Oficial #444, Orgánico 26 (2011).

- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
<https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Brunet, I., & Böcker, R. (1995). Bases teóricas para el análisis de las organizaciones. Las aportaciones de la teoría de la estrategia. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(1), 5–50.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 82–102.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Real. Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 28–51.
- Coba, G. (2021, marzo 10). El sector textil ecuatoriano ve crecimiento en cinco mercados. *Primicias*, 1–2.
- CAN, Decisión 702, Pub. L. No. Decisión 702, 702 Sistema Andino de Estadística de la PYME 3 (2008).
<http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Cortez, J. (2020). El webinar como instrumento de investigación no experimental. *Apthapi*, 6(2), 1988–2000.
- El Telégrafo. (2021, junio 11). Pequeñas y grandes empresas se enfrentan a tres problemas. *El Telégrafo, Sección Economía*, 1.

- Enríquez, C. (2020, octubre 8). El riesgo impacta en las tasas y el acceso al crédito de las pymes. *Revista Líderes*. <http://www.revistalideres.ec/lideres/riesgo-impacta-tasas-acceso-credito.html>
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las PYMES? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 1.21.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1812>
- García, D. (2004). *Estrategia e Innovación de la PYME Industrial en España* [Estudio Empírico]. Estrategia e Innovación de la PYME Industrial en España. <https://www.aeca.es/old/pub/monog/estrategiainnovacionpyme.htm>
- García, D. (2007). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)* (Primera edición). Editorial de la Universidad de Cantabria.
- García, D. (2021). Impacto económico de la crisis Covid 19 sobre la MIPYME en Iberoamérica. *Informe MIPYME 2021*, 1(1), 69.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica* (Segunda edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2021, octubre). *Directorio de Empresas* [Informativa]. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Jiménez, A., Cabello-Medina, C., Ruiz Navarro, J., & García Rodríguez, M. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: Un análisis empírico. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 7, 365–382.

- Lasluisa, F. (2019). Características emprendedoras en las PYMES del Sector Industrial. *Revista de Investigación SIGMA*, 6(1), 40–49.
- López-Zapata, E., López-Moros, G. P., & Agudelo-Muñoz, S. M. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información tecnológica*, 30(5), 191–202.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas, cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario* (Primera edición). Ediciones de la U.
<https://books.google.com.ec/books?id=FTSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mariño, S. (2018). Tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el apoyo de procesos de gestión del conocimiento en aulas virtuales. *Revista Educación en Ingeniería*, 13(26), 77–81.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico* (Primera edición). Prentice Hall Hispanoamericana.
https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos* (Segunda edición). Pearson Educación.
<https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Murillo Vargas, G., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: Una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 58, 19–40.
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Oleas, J. (1994). *Cuestiones económicas No. 23*. Banco Central del Ecuador.
https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/1994/No23/No.23-1994JulioOleas.pdf
- Pacheco, M. (2021, enero 5). Textileras de Ecuador se enfocan en producir prendas básicas y con tecnología. *El Comercio*, 1.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia* (37 a. edición). Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (Primera). Ediciones Pirámide Grupo Anaya S.A.
- Porter, M. E. (1996, noviembre 1). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 24(3), 100–117.
- Roa Chejin, S. (2020, junio 29). Así han enfrentado las PYMES la crisis por el Covid 19 en Ecuador [Informativa]. *GK City*. <https://gk.city/2020/06/28/pymes-crisis-covid19-ecuador/>
- Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Parrales, M. L., & Quiroz, A. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Espacios*, 41(42).
<https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>

- Rodriguez, R., & Avilés, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher*, 5(5), 10.
- Samuelson, P. A. (1995). *Curso de Economía Moderna* (11ª edición, Vol. 1). Aguilar S. A. de Ediciones.
- Solana Álvarez, J. M., & Vicario Alonso, P. (2010). La economía oculta. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 43, 393–400.
- Solis, L., & Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85–93.
<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- SuperIntendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Ranking Empresarial 2021* [Informativa]. Ranking Empresarial 2021.
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Consulta de organizaciones de la SEPS* [Informativa]. Consulta de Organizaciones.
<https://servicios.seps.gob.ec/gosnf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *¿Qué es la SEPS?* [Principal]. Institución. <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Tejero, J. (2021). Introducción al método científico. Paradigmas empíricos e interpretativos. *171 Colección Estudios*, 1(1), 9–33.
https://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.01

- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2005). *Administración Estratégica* (11ava edición, Vol. 1). McGraw-Hill Interamericana.
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2020). Fórmula estratégica empresarial para PYMES en Ecuador ante la Covid 19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1–22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Utzet, M., & Martín, U. (2021). Las encuestas online y la falsa ilusión de la n grande. A propósito de una encuesta sobre la eutanasia en profesionales médicos. *Gaceta Sanitaria*, 34, 518–520. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.07.009>
- Velasco, J. (2019, septiembre 18). *¿Cuál es la situación financiera de las PYMES en el Ecuador?* Aval. <https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/cual-es-la-situacion-financiera-de-las-pymes-en-el-ecuador/>
- Velázquez Castro, J. A., Cruz Coria, E., & Vargas Martínez, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de ciencias sociales*, 24(3), 9–20.

Anexos

Anexo 1



ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN PYMES.- UCSG

Estimado (a) participante:

Soy Diego Pazmiño Crespo, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, me encuentro actualmente desarrollando la Tesis de Grado para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas con el tema: "Análisis de las estrategias implementadas por las pymes del sector comercio textil de Guayaquil, ante la pandemia Covid-19".

Se solicita muy comedidamente su participación en esta encuesta. La información requerida es fundamental para este trabajo de investigación. Es importante resaltar que la presente encuesta es de carácter estrictamente confidencial cuyas respuestas serán utilizados para fines estrictamente académicos y cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada, sin detallar nombre de la empresa ni ningún dato personal específico.

Una vez terminado este trabajo de investigación me comprometo a enviar la tesis para su conocimiento, en el que podrán considerar el aporte que se hará a la academia y la sociedad por los resultados alcanzados.

BLOQUE I.- DATOS GENERALES

1. ¿Cuántos años llevaba funcionando su negocio? (seleccione el rango que más se acerque a lo correcto)

Menos 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años
11 a 15 años	16 a 20 años	Más de 20 años

2. Escoja la opción que indique la cantidad de colaboradores que laboran en su negocio

De 1 a 9 personas	De 10 a 49 personas
De 50 a 199 personas	Más de 200 personas

3. Indique el total de ventas bruto anual del negocio aproximadamente

Igual o menor a \$100.000	\$100.001 a \$1.000.000
\$1.000.001 a \$5.000.000	Más de \$5.000.001

4. En los dos últimos años, su negocio ha sido beneficiario de:

	Información no disponible	Si	No
Procesos de apoyo a la Pyme			
Subsidios o beneficios económicos estatales por el COVID-19			

5. Del 100% de las ventas en el año 2021 ¿Cuál es el porcentaje de ventas enfocado a cada uno de los mercados indicados a continuación?

	% de las ventas brutas
1. Local	
2. Provincial	
3. Nacional	
4. Internacional	
Total	100%



6. Del 100% de las compras realizadas en el año 2021 ¿Cuál es el porcentaje que proviene de la oferta de cada uno de los aspectos indicados a continuación?

	% de las compras totales
1. Local	
2. Provincial	
3. Nacional	
4. Internacional	
Total	100%

BLOQUE II.- DIRECCIÓN

7. ¿Su negocio cuenta con una planificación estratégica?

Si	No
Está en desarrollo	Está desactualizada

8. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿a qué tiempo la realiza?

1 año	De 1 año a 3 años	De 3 años a 5 años	Más de 5 años

9. Señale las opciones con la que su negocio se identifica, al establecer alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas:

1. Comercializar productos	2. Reducción de costos y aumento de la eficiencia	
3. Compras y abastecimientos	4. Entrada a nuevos mercados o negocios	
5. Ninguno	6. Mejoras en la satisfacción del cliente	
7. Otro (<i>especificar</i>):		

10. Seleccione las opciones con la que su empresa se identifica (puede seleccionar una o más).

Suele realizar cambios y mejoras en los productos y servicios, buscando ser los primeros aún con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito	
Mantiene una base estable de productos y servicios a su vez trata de imitar las buenas prácticas de otras empresas de su mismo sector	
Ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios. No está interesado en las modificaciones, sino que se concentra en su propia mejora continua	
No cuenta con un área de producto-mercado y servicios duradera y estable. Normalmente se actúa forzado por las presiones del entorno y de la competencia	

11. Indique el nivel de importancia que han tenido en los últimos dos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su negocio:

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios (APS)					
2. Acceso a nuevos mercados (RVC)					
3. Calidad del producto/servicio (ANC)					
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo (ANC)					
5. Preparación y formación del personal (PNP)					
6. Servicio al cliente (PNC)					



	1	2	3	4	5
7. Presencia en redes sociales (RVC)					
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa (ANC)					
9. Evaluación de satisfacción del cliente (PNC)					
Otros (especifique):					

12. Para los siguientes aspectos indique en qué medida contribuyeron en el alcance de los objetivos del negocio.

	1	2	3	4	5
	Ninguna contribución	Baja contribución	Indiferente	Mediana contribución	Alta contribución
1. Precios inferiores a la competencia (LC)					
2. Diferenciación de productos (D)					
3. Amplia gama de productos (ED)					
4. Especialización en un segmento del mercado (ED)					
5. Infraestructura y capacidad tecnológica en el manejo de datos (D)					
6. Ventas a través de canales electrónicos (ELC)					
7. Presencia de la empresa en redes sociales (ED)					
8. Servicio de entrega a domicilio (ELC)					
9. Variedad de promociones ofertas y descuentos a clientes (ELC)					
10. Canales de servicio postventa y acciones de fidelización del cliente (D)					
11. Implementación de servicios adicionales a clientes (ED)					
12. Publicidad en medios de comunicación locales (ED)					
13. Medición y evaluación de los resultados obtenidos en el negocio (ELC)					
14. Flexibilidad laboral (ELC)					
Otro (especificar):					

BLOQUE III.- ORGANIZACIÓN/ RECURSOS HUMANOS

13. ¿Cuántos han sido los empleados que se han mantenido en promedio mensual en el negocio?

	2019	2020	2021
Número promedio de empleados			

14. ¿Cree que la tendencia para 2022 es disminuir, mantener o aumentar el número de empleados?

Expectativas 2022			Porcentaje de disminución o aumento
Disminuir	Mantener	Aumentar	



Indique si su negocio cuenta con los siguientes departamentos: (señale lo que corresponda)

1. Dpto. Administración / Contabilidad	2. Dpto. de Calidad
3. Dpto. de Comercialización / Ventas	4. Dpto. Operaciones / Compras
5. Dpto. de Recursos Humanos	6. Dpto. Servicio al Cliente
7. Ninguno de los anteriores	
8. Otro (especificar):	

15. Indique su grado de acuerdo con los siguientes factores relacionados con la estructura organizativa de su negocio:

	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Tenemos una estructura de pocos niveles jerárquicos					
2. El personal rota entre puestos					
3. Los trabajadores tienen libertad para organizar el trabajo					
4. Los trabajadores tienen libertad para expresar sus opiniones y/o participar en la toma de decisiones					

16. Indique el grado de importancia de los siguientes aspectos que se llevan a cabo en el negocio en el presente año 2021

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
1. Ha conseguido logros significativos en la administración del tiempo y la eficiencia del personal (E)					
2. Se ha procurado mantener el personal necesario en el negocio					
3. El personal conoce las labores y tareas que debe realizar (E)					
4. Existe un proceso de inducción al nuevo personal o en nuevos cargos que asumen					
5. Se provee al personal de herramientas o material que apoye en el desempeño de sus funciones					
6. Las acciones del personal son orientadas a resultados y cumplimiento de metas					
7. Apoyo a la capacitación					
8. Evaluación del nivel de compromiso de los colaboradores					
9. Asignación adecuada de funciones a los colaboradores, de acuerdo con sus competencias/habilidades					

17. El administrador del negocio ¿qué grado de estudios tiene?

1. Secundaria	2. Técnico Superior Tecnólogo
3. Tercer nivel	4. Cuarto nivel

18. ¿El administrador del negocio es?:

Hombre	Mujer
--------	-------



BLOQUE IV: TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN

19. En su empresa, la tecnología se puede considerar como de:

Se desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.	
La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia	
La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.	
Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.	

20. Señale las áreas de su negocio donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años.

	No aplica	1 nada importante / 5 muy importante				
		1	2	3	4	5
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios						
2. Acceso a nuevos mercados						
3. Calidad del producto/servicio						
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo						
5. Preparación y formación del personal						
6. Servicio al cliente						
7. Presencia en redes sociales						
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa						
9. Evaluación de satisfacción del cliente						

21. Indique el grado de uso de la siguiente estructura tecnológica en su negocio

	No aplica	1	2	3	4
		Bajo uso	Indistinto	Mediano uso	Alto uso
1. ¿Dispone de correo electrónico?					
2. ¿Tiene página web?					
3. ¿Realiza ventas electrónicas usando internet?					
4. ¿Realiza compras electrónicas utilizando internet?					
5. ¿Utiliza los servicios de la banca electrónica?					
6. ¿Tiene cuentas de la empresa en redes sociales y se promociona?					
7. ¿Dispone de Intranet Corporativa?					



BLOQUE V. IMPACTO ECONÓMICO DE LA CRISIS COVID 19 SOBRE LAS PYMES

22. Indique cómo ha impactado la actual crisis COVID-19 en los siguientes indicadores de su empresa en el 2021

	No Impactó	NEGATIVAMENTE					POSITIVAMENTE				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Muy bajo	Bajo	Indistinto	Alto	Muy alto	Muy bajo	Bajo	Indistinto	Alto	Muy alto
1. Su nivel de facturación											
2. Su rentabilidad											
3. Su productividad											
4. La realización de inversiones											
5. Su nivel de deuda											
6. Su nivel de liquidez											

23. Indique como ha afectado la crisis por el COVID-19 a las siguientes actividades de gestión de su negocio

	No aplica	1	2	3	4	5
		Muy bajo	Bajo	Indistinto	Alto	Muy alto
1. Se ha visto afectada la cadena de proveedores (ACP)						
2. Los proveedores han endurecido sus plazos de cobros (ACP)						
3. Se han realizado cambios significativos a nivel operativo dentro del negocio (AO)						
4. Se ha aumentando la subcontratación de las operaciones (AO)						
5. Se ha tenido que prescindir de inversiones previstas (AE)						
6. Se dispone de un plan específico de gestión de riesgos (AE)						
7. Se han adoptado medidas para gestionar la liquidez de la empresa (AE)						
8. Se ha modificado la oferta de productos para abordar nuevos clientes (AO)						
9. Se tenido que bajar los precios (AO)						
10. Las condiciones de pago de los clientes se han vuelto más largas (ACP)						
11. La cancelación de pedidos de clientes ha aumentado significativamente (ACP)						
12. Las pérdidas debido a impago de los clientes han aumentado (ACP)						

Cargo de la persona que contestó este cuestionario:

La persona que llenó esta encuesta es:

Hombre	Mujer
--------	-------

Por favor indicar su correo electrónico, para el posterior envío de este trabajo de titulación



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Diego Francisco Pazmiño Crespo**, con C.C: # 1803057437 autor del trabajo de titulación: **Análisis de las estrategias implementadas por las PYMES del sector comercio textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero de 2022

f. 

Nombre: Diego Francisco Pazmiño Crespo

C.C: 1803057437



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de las estrategias implementadas por las pymes del sector comercio textil de Guayaquil ante la pandemia Covid 19		
AUTOR(ES)	Pazmiño Crespo Diego Francisco		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Patricio Barberán Arboleda, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estrategias, Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	estrategias, pymes, sector comercio textil, planificación estratégica, Covid-19.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación indaga en las estrategias utilizadas por las PYMES del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil, ante la pandemia Covid 19. La investigación se desarrolla en el marco de la metodología deductiva, con un diseño de carácter no experimental, de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo y alcance con corte descriptivo, se utilizó como información de fuente primaria la recabada en la encuesta aplicada a las pymes del sector comercio textil de la ciudad de Guayaquil en 78 pymes tomadas como objeto de estudio. Entre los hallazgos se tiene que las pymes reciben escasa hasta casi nula ayuda gubernamental. Tan solo el 28,2% de las pymes estudiadas y que están presentes en el mercado entre 6 y más de 20 años, cuentan con una planificación estratégica. Las estrategias implementadas por las pymes se centran en acciones puntuales como alcanzar acuerdos y alianzas estratégicas en aspectos como la comercialización de productos y en compras y abastecimientos, así también, contar con una buena reputación y posicionamiento de la empresa en el mercado, tener presencia en las redes sociales y el acceso a nuevos mercados. Otras estrategias utilizadas en ámbito de alcanzar los objetivos propuestos a más de los ya vistos, están el de contar con una amplia gama de productos, mantener una variedad de promociones y ofertas y descuentos a clientes, y contar con políticas de flexibilidad laboral.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99 669 3190	E-mail: diegofrancis007@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Arévalo Avecillas, Danny Xavier		
	Teléfono: +593-991048220		
	E-mail: danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			