



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA PRODUCTIVIDAD DE
LAS PYMES COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE SANTA
ELENA.

AUTOR:

MAYRA ALEJANDRA MEJILLONES CHIRIGUAYO

TUTOR:

LIC. EDUARDO PICO GUTIERREZ

LA LIBERTAD, ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del Ensayo titulado, “La gestión estratégica y la productividad de las Pymes comerciales de la provincia de Santa Elena, año 2020”, elaborado por la señorita Mayra Alejandra Mejillones Chiriguayo, de la Carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, con la modalidad Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez

PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Mayra Alejandra Mejillones Chiriguayo**, con cédula de identidad número **092850700-3**, declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Mayra Mejillones Chiriguayo

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo a mi familia, que fueron un pilar fundamental en el transcurso de mi carrera universitaria, puesto que siempre estuvieron presentes para no permitirme desistir, a mis amigos que siempre confiaron en mí y me brindaron ayuda incondicional en todo momento, y a todas aquellas personas que en el transcurso del camino me apoyaron y motivaron sin ni siquiera darse cuenta, que en sus ojos veía reflejado el orgullo que les producía tan solo mencionar lo que podía lograr, produciendo en mi expectativas a las que no quería decepcionar y razones suficientes por las que no me permití renunciar, y ahora comprobar que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

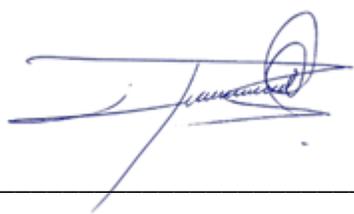
Mayra Mejillones Chiriguayo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco Dios por permitirme gozar de salud y poder desarrollar cada una de las metas propuestas, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, institución que me brindó la oportunidad de educarme con docentes comprometidos en su vocación, quienes me brindaron ayuda a lo largo del proceso académico, y a mi docente tutor quien siempre estuvo predispuesto a ayudar en el desarrollo del presente trabajo.

Mayra Mejillones Chiriguayo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Lic. José Xavier Tomalá U., MSc
DIRECTOR DE CARRERA



Lcdo. Eduardo Pico.
DOCENTE TUTOR



Ing. Jhonny Reyes, MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA



Ing. Sabina Villón Perero, Mgt.
DOCENTE GUÍA DE LA UIC

INDICE	
RESUMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
DESARROLLO	5
CONCLUSIONES	21
RECOMENDACIONES	22
BIBLIOGRAFÍA	24
ANEXOS	24

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

RESUMEN

El presente ensayo titulado “La gestión estratégica y la productividad de las Pymes comerciales de la provincia de Santa Elena”, tiene como objetivos analizar factores que influyen en la gestión estratégica y la productividad, para conocer si estas variables se están manejando en las pymes comerciales de la provincia, por lo cual se conceptualizó ambas variables mediante la utilización de información secundaria, logrando de esta manera analizar las variables estudiadas. Por consiguiente, para la realización de la investigación se utilizó un tipo de investigación exploratoria, con un enfoque mixto, puesto que para la obtención de información primaria se aplicó una encuesta, a una muestra de 84 empresas, muestreo que se realizó de manera no probabilístico y por conveniencia. Obteniendo como resultados que la gestión estratégica es poco aplicada en las pymes encuestadas, así como también se evidenció que pocas están en su nivel máximo de productividad. Deduciendo de esta manera que a estos temas no se le está tratando de la mejor forma en las gestiones empresariales.

Palabras claves: Gestión estratégica, Productividad, Pymes.

THE STRATEGIC MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY OF COMMERCIAL SMES IN THE PROVINCE OF SANTA ELENA.

ABSTRACT

The present essay entitled "The strategic management and productivity of commercial SMEs in the province of Santa Elena", aims to analyze factors that influence strategic management and productivity, for to know if these variables are being managing in the commercial SMEs of the province, for which both variables were conceptualized through the use of secondary information, thus managing to analyze the variables studied. Consequently, to carry out the research, a type of exploratory research was used, with a mixed approach, since a survey was applied to a sample of 84 companies to obtain primary information, a sample that was carried out in a non-probabilistic manner and for convenience. Obtaining as results that strategic management is little applied in SMEs surveys, as well as it was evidenced that few are at their maximum level of productivity. Deducing in this way that these issues are not being treated in the best way in business management.

Keywords: Strategic management, Productivity, Pymes.

INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo bajo el tema “La gestión estratégica y la productividad de las Pymes comerciales de la provincia de Santa Elena”, pretende analizar aspectos claves de ambas variables y conocer el manejo de estas en las empresas de la provincia, a la vez que proporcionará información importante y de relevancia acerca de la gestión estratégica y la productividad, lo que ayudará a las personas a cargo de la administración de las organizaciones a detectar las falencias y formular nuevas estrategias de crecimiento que ofrezcan valor agregado a sus actividades y puedan mejorar su productividad.

En la actualidad, las Pymes comerciales representan la mayor parte de las empresas conformadas a nivel nacional, por lo que están constantemente en la incertidumbre de que la creación de nuevas empresas ocasionen que su productividad se vea afectada por los nuevos productos entrantes, razón por la cual plantearse un programa de gestión estratégica donde se plasmen cada una de las actividades a seguir, resulta conveniente para implementar estrategias que le permitan mantener su participación dentro de un mercado.

Adicional a esto, las Pymes enfrentan grandes desafíos al encontrarse inmersas en un ambiente donde regularmente se están presentando actualizaciones en diferentes temas que influyen en las organizaciones, que en el caso de mantenerse con los mismos métodos o estrategias que al inicio, sus procesos podrían volverse obsoletos, provocando una disminución en su productividad empresarial, de tal manera que al optar por aplicar una gestión estratégica que le permita dar seguimiento a las nuevas estrategias que se planteen implementar, se logrará conocer el grado de aceptación que están teniendo los cambios que se realizaron, de la misma forma se podrá detectar oportunamente las falencias o debilidades que se están presentando, para que se pueda tomar medidas correctivas oportunamente con la finalidad de mejorar la situación de las pymes y poder alcanzar sus objetivos.

En la provincia de Santa Elena el tema de la gestión estratégica es algo que muchas veces las Pymes lo toman a la ligera, dejándolo de lado o dándole poca importancia, a consecuencia de esto se evidencia los cierres de varios negocios en este mercado, puesto que aplicaron insuficientes estrategias que les permitiera mantener una productividad adecuada para seguir operando, o en el caso de que las hayan aplicado muchas veces eran inadecuadas para la situación que estuviesen atravesando las pymes.

La problemática radica en que las pymes que no cuentan con una gestión en etapas previamente definidas y claras, difícilmente podrá verificar si las acciones implementadas están dando los resultados esperados, y si estos están ayudando al cumplimiento de los objetivos empresariales, así como tampoco tendrá una visión clara ante cuales son las situaciones o procedimientos que están impidiendo que la productividad de las pymes alcance su punto máximo, por ende no generará estrategias adecuadas, lo que provocará la quiebra de las empresas en poco tiempo.

De tal manera que, por lo anteriormente mencionado, se considera de suma importancia que quienes lideran el destino de las empresas tengan amplio conocimiento acerca de los procesos, métodos o alternativas que se pueden implementar en los procesos de la organización, y cómo aportan estos, en mejorar la productividad de las pymes, para que de esta manera puedan tomar las decisiones adecuadas e implementar estrategias que ayudarán a las empresas a conseguir un desarrollo continuo.

Por esta razón la idea en la que se basa esta investigación radica en que el manejo de la gestión estratégica en las Pymes, aporta a incrementar la productividad de las mismas, puesto que al aplicar las estrategias adecuadas mejoran la optimización de los recursos en general, lo cual aumentaría la productividad.

DESARROLLO

Las pymes se encuentran en un entorno con características que representan riesgos e inestabilidad en su funcionamiento, estas y demás particularidades del mercado en el que se desarrolla la empresa, exigen a los gerentes que se maneja una gestión en donde las oportunidades que se presenten se las pueda aprovechar de la mejor manera posible, logrando obtener beneficios para la empresa, de igual manera se pueda detectar oportunamente las amenazas con la finalidad de combatirlas.

Por lo cual, “contar con habilidades que permitan conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, a la vez que se pueda formular estrategias con las que generen competitividad ante la competencia, es primordial para un desarrollo empresarial satisfactorio. Esto es posible mediante la aplicación de una gestión estratégica, o también llamada administración estratégica, la cual cada vez cobra más importancia en las empresas.” (Fred David, 2013)

La gestión estratégica es un tema relevante en el ámbito empresarial, puesto que se define como la formulación de etapas coordinadas para alcanzar los objetivos, en donde se plantean actividades en relación a las estrategias a seguir y las metas que se pretendan alcanzar, donde dichas actividades serán constantemente monitoreadas con la finalidad de plantear mejoras en el caso de que lo implementado no esté dando los resultados esperados.

Por lo tanto Gonzalez Jorge & Salazar Flor (2019), definen a la gestión estratégica como “el arte de formular, implementar y evaluar procesos que permiten alcanzar los objetivos, estos procesos deben ser implementados y mejorados constantemente, el mismo que inicia con la creación y definición de estrategias innovadoras que estén encaminadas hacia la consecución de sus objetivos y metas, con la finalidad de que la empresa se mantenga en el mercado y pueda desarrollarse empresarialmente con el paso del tiempo.”

Para poder ampliar este concepto se toma de referencia el trabajo de titulación, “La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las mypes del centro comercial e industrial Gamarra”, donde se menciona que dentro de la gestión estratégica la persona a cargo de la dirección de la empresa es quien debe generar, dentro de su gestión, las estrategias y adaptaciones necesarias para mantenerse en el mercado donde se desarrolla su actividad comercial, a la vez que sea competitivo a través del tiempo. (Melendez Nataly, 2018)

Según el autor Fred David (2013), en su libro “Conceptos de la administración estratégica, donde se refiere a la gestión estratégica como dirección estratégica, destaca que este es un proceso con un enfoque sistemático, lógico y objetivo, el cual ayuda a la toma de decisiones de la empresa. Para la consecución de este proceso se requiere organizar y analizar la información cualitativa y cuantitativa, con la finalidad que las decisiones que se tomen sean eficaces y las correctas a emplear para disminuir los riesgos de amenazas en condiciones de incertidumbre, a pesar de esto la gestión estratégica no se considera como una ciencia exacta con la que se logre un enfoque preciso.”

Por lo tanto, la gestión estratégica se basa en un previo análisis de la organización, donde se contempla desde la parte interna las falencias que se podrían estar presentando o aspectos que ameritan una actualización. A partir de los resultados que se obtengan en este análisis se establecen objetivos orientados a cumplir las metas de la empresa, los cuales deben ser realizables y medibles en un plazo de tiempo determinado, esto a su vez se complementan con estrategias con metas e indicadores, que posteriormente permitirán llevar un seguimiento del proceso implementado. Es decir, es la implementación de procesos y estrategias donde se debe llevar una continua evaluación de la organización con el fin de optimizar los recursos y maximizar sus resultados mediante una administración eficiente.

La gestión estratégica, como fue mencionado antes se maneja por etapas, por lo tanto, para el presente trabajo, se mencionarán cinco etapas que componen la gestión estratégica, las cuales son: Evaluación inicial, análisis de la situación, formulación de estrategias, implementación de estrategias, y monitoreo de estrategias.

En la primera etapa, *evaluación inicial*, como punto primordial se determinan la misión y visión de la empresa, puesto que es en estas donde se detallan los propósitos y hacia donde se encamina toda la organización, es necesario que se tengan claros, y en base a esto es que se crearán las estrategias en etapas posteriores. La visión de la organización debe responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?, mientras que la pregunta que debe responderse en la misión es ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestro negocio? (Gonzalez Cristian, 2015)

En la visión de la empresa se especifican las metas que se quieren cumplir a largo plazo, es en esta donde se refleja las expectativas de lo que se pretende alcanzar como organización, así como también se menciona como se lo planea conseguir. En sí, la visión representa una imagen mental de cómo la empresa se proyecta en un futuro y se plasman los pasos a seguir para hacerlo realidad, esta debe ser modificada conforme se vayan cumpliendo las metas.

Ahora bien, la misión representa el motivo de ser de la empresa, en esta se precisan las razones que la diferencian de la competencia, muestra una descripción del producto que ofrece y el valor agregado con el que cuenta, es decir, se detallan las características que lo hacen único en el mercado. Suele ser permanente, pero puede evolucionar adaptándose al entorno.

Es importante tener claro los puntos mencionados en la primera etapa, puesto que representa el punto de partida del proceso, a la vez que se tiene claro, lo que es, lo que se tiene y lo que representa la empresa, para proceder a examinar si el entorno en donde se encuentra es el adecuado para su desarrollo empresarial, este estudio forma parte de la siguiente etapa.

Para describir esta etapa, *análisis de la situación*, se cita al autor Adilson Rogelio (2016), quien en su revista científica titulada “Visión al futuro”, expone el artículo bajo el tema “La administración estratégica como herramienta de gestión”, donde describe esta etapa como “el análisis de los entornos, es decir se estudia los factores que afectan al entorno externo y al interno, para detectar las oportunidades y amenazas actuales, al mismo tiempo que se predice los riesgos futuros que puedan influir en el cumplimiento de las metas empresariales. Por lo tanto, el entorno organizacional es el conjunto de factores externos e internos que pueden condicionar el desarrollo progresivo de la empresa hacia sus objetivos. Razón por la cual, es importante conocer a detalle el entorno en el que se desenvuelve la organización para lograr el éxito de la misma. Por esto, la administración debe indagar continuamente si los factores que se encuentran en el ambiente impactaran en el funcionamiento de la empresa.”

Algunos autores como Fred David (2013), incluyen las dos etapas de evaluación inicial y análisis de la situación que las enmarca dentro de la *formulación de estrategias*, puesto que son pasos necesarios para la creación de las estrategias, de una manera adecuada y asertiva, que favorezca a los intereses empresariales.

En esta tercera etapa, como su nombre lo plantea, “consiste en crear las estrategias en base a lo que se haya analizado previamente y elegir las que se crean conveniente para impulsar el desarrollo de la organización, así mismo incluye la toma de decisiones en los negocios que se presenten, ya sea en los que debe invertir o los que debe desistir, optimizar los recursos disponibles, determinar si es necesario expandir los procesos que se realizan, conocer si es ventajoso incursionar en mercados internacionales, establecer si es conveniente asociarse con otras empresas, entre muchas otras decisiones que se presentan en el transcurso del funcionamiento empresarial.” (García Jesús & Durán Sonia, 2017)

La creación de estrategias es fundamental porque mediante estas se aprovechan las oportunidades existentes, así como también se enfrentan las amenazas, todas estas acciones están encaminadas hacia la consecución de las metas, por lo tanto, el desarrollo de las estrategias correctas es fundamental puesto que esto permitirá que la empresa consiga ventaja ante su competencia, y logre un posicionamiento importante en el mercado, claro está que esto es posible mediante la implementación de las mismas, que es la etapa que lleva a la organización a tomar acción.

Según Fred David (2013), esta etapa de *implementación de estrategias* “consiste en ejecutar las estrategias escogidas mediante el diseño de políticas que motiven a los empleados a seguir con el proceso planteado y se distribuyan los recursos de tal manera que se lleve a cabalidad la realización de las estrategias. Generalmente esta etapa se la conoce como la fase en que la dirección estratégica toma acción, porque conlleva movilizar a todo el personal de la empresa para concretar la implantación de las estrategias. Por lo cual, se requiere de disciplina, compromiso y sacrificio de todos los involucrados en la gestión. La implantación exitosa de la estrategia depende de las habilidades como líder que tengan los gerentes para motivar a los empleados. Las estrategias formuladas que no sean implantadas no tendrán utilidad alguna.”

No obstante, muchas de las veces, las estrategias ejecutadas presentan anomalías o se desvían de la planificación, lo cual debe ser corregido a tiempo para evitar que la empresa se desencamine hacia sus metas, esto se hace posible mediante un control de lo implementado. Esto se lo desarrolla en la última etapa que es el *monitoreo de las estrategias* que se refiere al control que se lleva a cabo en el desempeño de la organización acorde a las estrategias implementadas, con el fin de conocer el grado de cumplimiento que se está teniendo acorde a las metas planteadas.

Para lo cual es imprescindible la utilización de un sistema de control estratégico, estos sistemas son de retroalimentación y establecimiento de objetivos que faciliten a los administradores evaluar si se cuenta con los estándares de calidad, innovación y si la implementación de la estrategia está siendo exitosa. Para que este sistema sea eficaz debe contar con tres características, uno de ellas es que tiene que ser flexible, de tal manera que permita a los administradores emitir una rápida respuesta según sea necesario acorde a los acontecimientos que se presentan, la segunda característica es acerca de la información, la cual debe ser exacta, dar un panorama preciso del desempeño organizacional, la última característica es que la información debe ser oportuna y actualizada, para que las decisiones tomadas sean de acorde al contexto que se vive. (Gonzalez Cristian, 2015)

Una vez revisada todas las etapas la gestión estratégica se evidencia que es mediante esta que se direcciona el futuro de un negocio, consolidándose como un punto importante para que la empresa mantenga su competitividad en el mercado, siendo también una manera de optimizar y hacer que la actividad empresarial sea más efectiva mediante estrategias adecuadas que abarquen a toda la estructura organizacional.

Otro punto importante del que dependen las empresas es la productividad que estas presenten, tiempo atrás se pensaba que este término sólo hacía referencia a la relación existente entre la cantidad de bienes producidos y el tiempo y materia prima utilizada para la producción. Ahora este concepto se ha ido ampliando, de tal manera que comprende más elementos, como la forma en la que esté organizado el talento humano para lograr un máximo rendimiento en la producción, así como también los demás materiales utilizados para el proceso de transformación de materia prima antes de que llegue al consumidor final y el nivel de ventas que la empresa alcance.

Según Indio Oscar (2020) en su trabajo de titulación “La productividad en la empresa de sal JUEZA S.A., en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2020” menciona que en la antigüedad, se creía que la productividad dependía nada más del trabajo y capital, como factores de producción, al evolucionar al contexto actual se sabe que es el conjunto de varios elementos que influyen en su desarrollo. Entre estos elementos se pueden mencionar las inversiones, la investigación y el desarrollo tecnológico, las leyes y políticas del país, características de las maquinarias a utilizarse, los costos de producción, el recurso humano, entre otros que intervienen en maximizar la productividad de una organización.

Por lo tanto, la productividad es el uso eficiente de los recursos, antes mencionados, para aumentar la producción de bienes o servicios, mediante la optimización de los insumos disponibles. Para hacer esto posible, según Sladogna Mónica (2017) es necesario tener presente la cantidad de trabajo debe ser mayor o conseguir trabajo más calificado, el aumento de los equipos de producción, la aplicación eficiente de nuevas tecnologías, un manejo oportuno de las tecnologías de la información, el uso eficiente de las energías y la óptima utilización de los recursos naturales explotados.

De este modo se define a la productividad “como la utilización eficaz de la innovación y los recursos disponibles para maximizar los beneficios del producto final, la cual se debe reflejar en todos los aspectos organizacionales. Para conseguir aumentar la productividad, el administrador debe decidir entre dos alternativas una de ellas es aumentar la producción sin aumentar la cantidad de recursos a utilizarse, es decir, producir más con lo mismo, o mantener la misma producción, pero disminuir los insumos utilizados, de tal manera que se reducirían los costos de producción. Conforme se vaya aumentando la productividad, el rendimiento de la empresa crece, lo cual representa mayores ganancias.” (Imesun, 2016)

Por consiguiente, “la productividad también implica una mejora en el proceso productivo, el cual consiste en el procedimiento mediante el cual se logra transformar los recursos o materia prima en bienes y servicios finales. Para este proceso, la utilización de la tecnología es parte importante pero no lo es todo, puesto que también se requiere de una gestión eficaz de todas las variables controlables.” (Bravo Monica & Orellano Gabriela, 2018)

Para (Villón Henry, 2020), “la eficiencia de un proceso productivo es medible mediante la aplicación correcta de los factores productivos. Se considera que el proceso cuenta con eficiencia si su productividad es elevada, es decir, grandes resultados por unidad de consumo. De la misma manera, se afirma que el proceso es eficiente porque la calidad en la que produce es alta, por lo que los desperdicios serían mínimos, siendo así aprovechadas todas las unidades producidas y se gasta poco en asistencia técnica de posventa. Así mismo, es posible que el proceso sea muy eficiente porque maneja un ciclo de respuesta corto.”

Ahora bien, los factores de producción que hacen posible que este proceso se cumpla son cuatro: factor capital, factor tierra, factor trabajo y factor tecnología. (Falquez Juan, 2018)

Factor capital: Es el conjunto de recursos que se requiere para empezar con alguna actividad comercial, este puede ser en dinero, bienes o social. En otras palabras, es la inversión necesaria para producir.

Factor tierra: Se refiere al conjunto de recursos naturales, aquellos que no son producidos por acción del hombre, y son utilizados en el sistema productivo que ayudan a la creación de un producto final, tales como agua, tierra, energía o recursos minerales.

Factor trabajo: Se considera como este factor a las actividades realizadas por el recurso humano de la empresa, lo cual es indispensable para el correcto desempeño organizacional y la realización del bien final.

Factor tecnología: Son todos los conocimientos y métodos que son incorporados a la producción para hacerla más eficiente con ayuda de la tecnología, esto se puede aplicar a los procesos, así como también a los productos.

De acuerdo a (Sladogna Mónica, 2017), el cambio organizacional, la intensidad en los ritmos de trabajos y la introducción de nuevas tecnologías son factores que aumentan la cantidad de productos en la producción, al mismo tiempo que la productividad mejora.

Al hablar del cambio organizacional se considera que la organización de espacios y la modalidad en que se trabaje, eleva la productividad. Los cambios en los espacios físicos de la empresa hacen que los “tiempos muertos” se disminuyan, y también se aumenta el monitoreo sobre los trabajadores. En este factor también se incluye la capacitación que reciben los directivos acerca de las condiciones que permitan asegurar la calidad de los productos, insumos, procesos y del trabajo. También es importante mantener una gestión que vincule la satisfacción del cliente con la del trabajador para cumplir con las metas relacionadas a la productividad.

En cuanto a la intensificación de ritmos de trabajo, se debe modificar las jornadas laborales sin que esto produzca un desgaste del trabajador, tanto físico como mental, puesto que esto generaría falta de concentración y por ende el riesgo a cometer errores sería significativo. Por lo tanto, se debe investigar la manera de trabajar de forma inteligente, no más ardua.

Como último punto, la introducción de nuevas tecnologías, tanto para mejorar las maquinarias o insumos, es una fuente que permite el incremento de la productividad. Razón por la cual mantener una constante innovación resuelve problemas y faculta a los administradores a tomar decisiones que promuevan la ejecución de nuevos planes de inversión. Las ideas aportan a mantener una creatividad donde se estimule al mejoramiento de los procesos manejados consiguiendo así un desarrollo en la empresa.

Para lograr con el objetivo del presente ensayo fue necesario el uso de una investigación de tipo exploratorio, el cual es utilizado para problemas que no están claramente definidos, en este caso, la gestión estratégica es un tema que tiene limitada cantidad de información, puesto que son pocos los estudios que han tratado esta variable, de igual manera la productividad es una temática altamente mencionada por las pymes pero poco estudiada e indagada a profundidad, razón por la cual se consultó en varias fuentes bibliográficas y en investigaciones anteriores para construir las bases en cuanto a aspectos que intervienen en la gestión estratégica y en la productividad, que fueron presentados en el desarrollo, así como también notar cómo la gestión estratégica puede aportar a mejorar la productividad, consiguiendo abordar el problema de investigación, obteniendo información necesaria para estudiar ambas variables.

En cuanto a los métodos utilizados se optó por el método deductivo, el mismo que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, dicho en otras palabras, parte de lo general hacia lo específico. De este modo se inició con el análisis de conceptos, postulados y teorías de comprobada validez acerca de la gestión estratégica y la productividad de manera global, es decir no se precisó un motivo cuestionable dentro de estas como punto de partida, más bien se las detallo de manera amplia, para posteriormente emitir conclusiones específicas en base a lo investigado.

Respecto a los enfoques, se utilizó un enfoque mixto, puesto que se analizó e interpretó la información recolectada de las variables estudiadas, lo cual abarca un enfoque cualitativo, logrando detallar conceptos y teorías de la gestión estratégica y la productividad de las pymes. Del mismo modo, fue necesario un enfoque cuantitativo, porque se aplicó una encuesta con la finalidad de obtener información primaria sobre las variables en estudio, y para proceder al análisis de la información recaudada se utilizaron métodos estadísticos.

Por consiguiente, para lograr recaudar información primaria se utilizó una encuesta, que es una técnica de investigación utilizada para la recopilación de información de manera directa del sector que se pretende estudiar, con la finalidad de obtener datos relevantes y de interés para cumplir con los objetivos de la investigación. Por esta razón, se realizó encuestas a través de la plataforma Microsoft Forms, mediante el uso de un cuestionario que cuenta de 14 preguntas, en las cuales se indagan en factores que caracterizan a las dos variables estudiadas.

De esta manera, la encuesta tuvo como finalidad conocer aspectos de la gestión estratégica y la productividad en las Pymes de la provincia de Santa Elena que se dedican al ámbito comercial, motivo por el cual se consideró como población de interés las empresas cuya actividad se base en dicho sector. Para conseguir la cantidad de pymes se tomó información del INEC, (Instituto nacional de estadísticas y censos), que, según el directorio de empresas, existe en la provincia de Santa Elena 4465 empresas clasificadas mediana empresa “A”, mediana empresa “B”, pequeñas empresas y microempresas, las cuales se acoplan a la definición de Pymes, por lo tanto, forman la población del presente trabajo investigativo. (INEC, 2019)

Debido a que el tamaño de la población es extenso se escogió una muestra, este término hace referencia a la acción de tomar una parte proporcional de la población, con la finalidad de cumplir con la aplicación del instrumento. En este caso, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las limitaciones que se presentan, tanto de recursos y tiempo pero por sobre todo por encontrarnos en pandemia y tener que aplicar encuestas de manera virtual, por lo cual el tamaño de la muestra fue el 2% de las pymes ubicadas en la provincia de Santa Elena, que para efecto de que los datos a recolectar sean significativos se eligieron empresas de los tres cantones, La Libertad, Santa Elena y Salinas proporcionalmente, en las cuales se encuestó a los altos ejecutivos de cada organización.

Respecto a los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a las pymes comerciales de los tres cantones que conforman la provincia de Santa Elena, el 56% de las respuestas fueron de los propietarios de dichas organizaciones, el 25% de la información fue brindada por el gerente o administrador de la misma, y el 19% restante por un jefe de departamento, evidenciándose así que los datos fueron recopilados directamente de las personas que llevan la dirección de las empresas, por lo que se entiende que la información es confiable, certera y lo más acercada a la realidad de las pymes.

En cuanto a la misión, visión, filosofía y objetivos empresariales que manejan en sus empresas, el 50% de los directivos manifestó que en sus organizaciones cuentan con estos postulados y que se cumplen, de tal manera que se puede deducir que los procesos y estrategias que aplican son los correctos y adecuados acorde al ambiente en el que se encuentren, lo cual les permite lograr el cumplimiento de las metas propuestas, mientras que un 29% de las pymes no cuentan con estos principios lo que les podría estar causando un impedimento en su desarrollo, puesto que no definen un punto al que se quieren dirigir por lo tanto sus decisiones serán inciertas.

Por consiguiente, las estrategias que se deben aplicar deben estar adaptadas al entorno organizacional en el que se encuentran ubicadas, por lo tanto, es necesario realizar un análisis de los factores externos e internos que influyen en la empresa, en cuanto a esto el 37% de los encuestados, la mayoría de la muestra tomada, expresó que solo a veces se realiza este análisis de su entorno, por lo que podrían estar perdiendo oportunidades que beneficiarían su progreso o en el peor de los casos no hacer frente a tiempo a amenazas que podrían afectar seriamente a la empresa, en cambio el 18% afirmaron que realizan este análisis siempre, siendo esto favorable para las mismas.

El tiempo con el que se aplican nuevas estrategias es vital puesto que si las cambian constantemente es posible que la estrategia anterior no haya tenido el resultado esperado por lo que urgentemente deben crear una nueva, en el caso de las pymes investigadas el 39% implementa una estrategia nueva cada 6 meses, pudiendo inferir con esto que la misma fue sostenible durante un tiempo prudente y generó ganancias a la organización, por otra parte, el 23% de las empresas las ha aplicado de manera mensual.

Claro está que cada estrategia apunta a resolver una problemática existente en la empresa, por lo cual un análisis previo a la formulación de la estrategia es clave puesto que se identifica el origen del problema y a partir de ahí crear la solución, es así que un 46% de los directivos contestó que solo a veces realiza este análisis, es decir no se conoce el estado actual antes de proceder a crear una estrategia, mientras solo un 18% de las pymes realiza este análisis siempre, por lo tanto sus estrategias están bien direccionadas a mejorar la situación empresarial.

Para que cada acción implementada cumpla las expectativas con las que fueron creadas, se deben dar a conocer a todo el personal que conforman la empresa, en el presente estudio se evidenció que el 63% de los ejecutivos comunican a todo su equipo las nuevas medidas tomadas, de tal manera que todos trabajen para un fin común y las acciones que realicen estén alineadas hacia el cumplimiento de la estrategia.

Una vez implementada la estrategia, el 27 % de los encuestados expresó que casi siempre realiza una evaluación para medir el cumplimiento que está teniendo la estrategia, por lo tanto, podrán tomar medidas correctivas si algo no está saliendo de acuerdo a lo planeado inicialmente, aunque el mismo porcentaje de encuestados manifestó que casi nunca realiza este seguimiento por lo que los resultados no serán los esperados en el caso que la estrategia presente algún inconveniente en su implantación, mientras que solo un 19% realiza siempre este análisis.

Generalmente la puesta en marcha de nuevas estrategias ayuda a mejorar la productividad, es así que de los datos obtenidos se evidencio que el 49% de quienes dirigen las empresas consideran que casi siempre esto es posible, de la misma manera el 29% expresó que siempre se mejora la productividad con la aplicación de estrategias, de esta manera se deduce que las mejoras en cualquier área se ven reflejadas directamente en el desarrollo empresarial.

Es así que el 50% de las pymes califica su productividad como buena, siendo excelente el nivel más alto, con lo cual se puede decir que la gestión que manejan no está rindiendo al máximo por lo que no se están consiguiendo los resultados esperados, así mismo la competitividad con la que cuentan no estaría siendo tan eficiente como la de sus competidores, lo cual afecta directamente a la productividad, de las pymes encuestadas solo el 18% califica su productividad como excelente, es decir que obtienen los resultados que esperan

De la misma manera, los procesos que manejen deben ser eficientes, para que el rendimiento de la empresa no se vea afectado, en cuanto a esto el 45% contestó que casi siempre consideran que existe eficiencia en su proceso productivo, es decir que desde el envío de la solicitud de inventarios hasta que estos llegan al cliente final, existe la mínima cantidad de tiempos perdidos, lo cual resulta favorable para los intereses de la empresa, mientras que un 35% tendrían que mejorar la logística en sus procesos productos, puesto que consideran que solo a veces es eficiente la empresa en este aspecto.

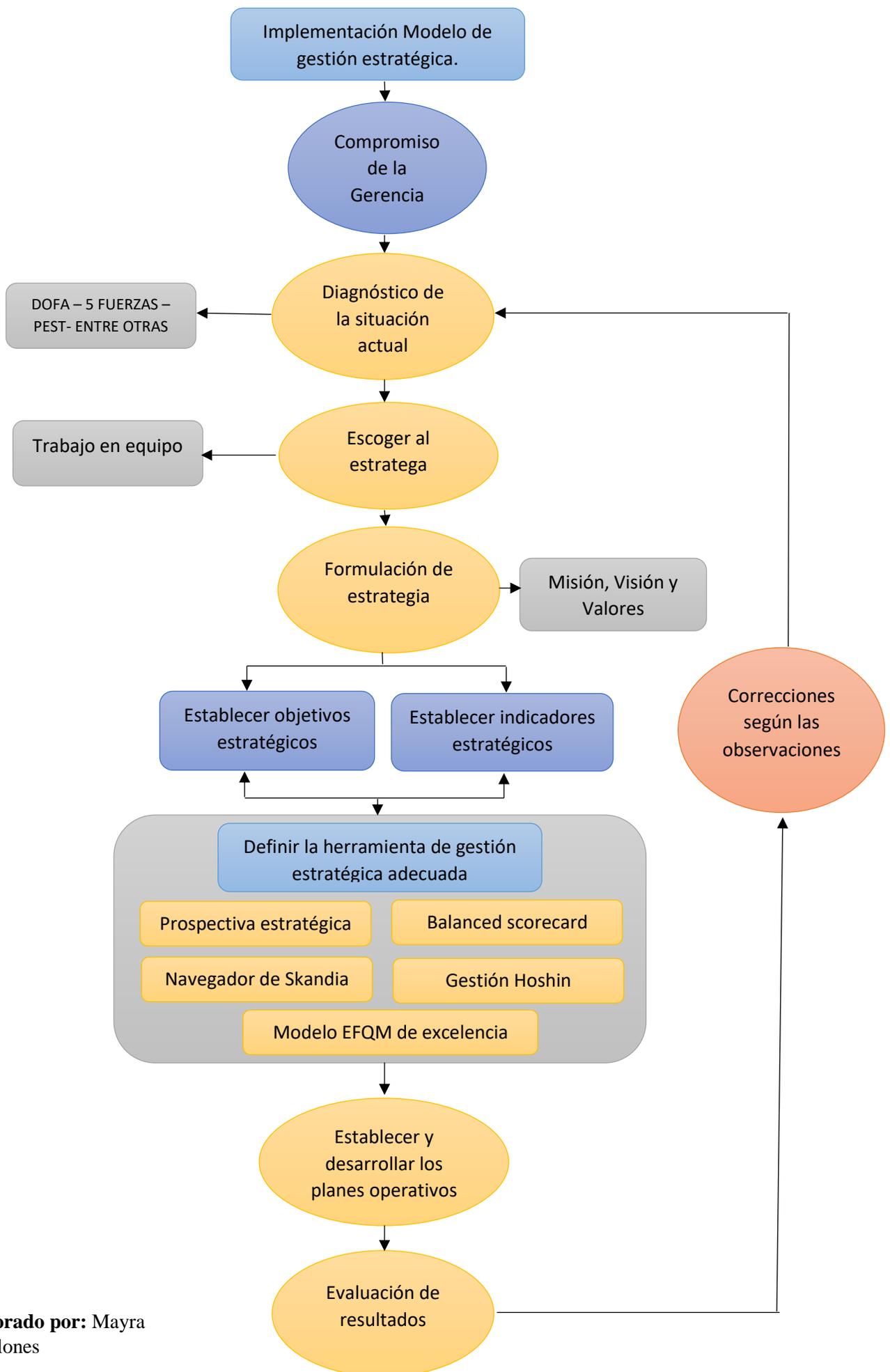
Además, el uso óptimo de todos los recursos que dispone la empresa, también repercute en la productividad, por lo que el 43% de las pymes considera que casi siempre hace un uso eficiente de todos los factores productivos de tal forma que se logra la máxima producción posible con los recursos que dispone, y un 26% considera que solo a veces la empresa es eficiente en este tema.

En cuanto a los cambios de los espacios físicos de la empresa, como se expresó en el desarrollo del presente ensayo, generan beneficios para la organización, en el caso de las pymes de la provincia de Santa Elena, el 50% realiza anualmente un cambio en la distribución interna de sus equipos con los que cuenta para la realización de sus actividades, por lo que estarían experimentando una vez al año una nueva forma en la que posiblemente aumente el rendimiento de los trabajadores y por consiguiente el de la empresa, del mismo modo un 37% realiza estos cambios cada seis meses, de esta manera también se consigue un mejor ambiente laboral, puesto que no se crea un entorno monótono, tanto como para los clientes y el personal.

Otro factor de relevancia en la productividad es la tecnología que apliquen en los procesos que realicen, puesto que la implementación de este recurso simplifica la realización de actividades cotidianas del ámbito empresarial, por lo cual se consultó, y el 47% de los directivos considera como importante el uso de la tecnología en sus sistemas de trabajos, de esta manera se mantienen en constante actualización y brindan a sus clientes continuamente innovación en la atención prestada, a la vez que reducen el tiempo que tardan en realizar sus compras, por otra parte un 15% de las pymes considera neutral la importancia en el uso de tecnología, deduciendo así que en sus procesos no influye en gran magnitud la utilización de nuevas tecnologías.

Como último aspecto que compete a la productividad, se consultó a los directivos si consideran que el ritmo de trabajo que manejen con sus colaboradores influye en la productividad empresarial, es así que el 46% de los empresarios está de acuerdo en que altas jornadas de trabajo puede producir cansancio y fatiga al trabajador lo que le impediría rendir al máximo en su labor causando que esto afecte a la productividad directamente, aunque un 12% de las respuestas coincidieron en que les he indiferente este argumento.

Una vez analizado la información obtenida y visualizado como manejan las pymes la gestión estratégica y la productividad se propone un modelo de gestión estratégica aplicable a las pymes, diseñado por los autores Nova y Duque (2020), el cual consiste en la implementación del modelo de gestión estratégica, donde se cuenta con el compromiso, disposición y aprobación de la gerencia, de tal manera que esta apoye la formulación de nuevas estrategias, posteriormente la aplicación de las mismas, seguidamente del control o seguimiento. Inicialmente la gerencia debe desarrollar un diagnóstico del estado actual de empresa, tanto en su medio externo e interno, el cual se puede realizar mediante un análisis FODA, seguidamente de esto se deben crear las estrategias necesarias para mejorar algún área determinado, según los resultados del análisis hecho previamente, a continuación, se necesita establecer los objetivos que se quieren lograr de acuerdo a visión, misión y filosofía empresarial, al mismo tiempo que se establecen indicadores estratégicos, los cuales permiten posteriormente evaluar el cumplimiento de las estrategias, seguido de esto se elige la herramienta de gestión estratégica adecuada para emplearla, finalmente se deben definir los periodos y métodos de seguimiento, mediante los cuales se mostrará el nivel de cumplimiento de las metas propuestas, en caso de que algo no esté saliendo de acuerdo a lo planeado se realizan las debidas correcciones, y se debe volver el proceso desde el análisis de la empresa.



Elaborado por: Mayra Mejillones

CONCLUSIONES

En las pymes comerciales de la provincia de Santa Elena se evidenció que la gestión estratégica y productividad son temas que pocas empresas manejan de una forma adecuada, de tal forma que se da énfasis al modelo de gestión estratégica propuesto por Nova y Duque, que su aplicación supone el mejoramiento y fortalecimiento de diferentes áreas de las empresas.

Mediante la metodología utilizada fue posible la consecución del propósito del presente ensayo, puesto que el estudio exploratorio permitió aumentar el nivel de conocimientos que se tenía de estas variables para mediante la deducción fortalecer el proceso de recolección de datos, cuya muestra por conveniencia elegida facilito la obtención de los resultados fidedignos.

En base a los resultados obtenidos se evidenció que la gestión estratégica es aplicada en pocas de las pymes ubicadas en la provincia de Santa Elena, e inclusive un número significativo de estas, carecen de una misión, visión y filosofía previamente estructurados, generando una dirección incierta del futuro de la organización.

De la misma manera, se infiere que la mayoría de las pymes considera que cuenta con una productividad buena, por lo tanto, es evidente el cumplimiento de sus expectativas en cuanto al desarrollo empresarial, se está viendo frustrado debido que sus factores productivos están siendo utilizados de una manera poco eficaz en comparación a la capacidad máxima que podrían rendir manejándolos de una manera óptima.

RECOMENDACIONES

Se sugiere el uso de un modelo gestión estratégica el cual guiara cada una de sus acciones, así como también podrá solucionar problemas e inconvenientes que se presentan de forma repentina, con la finalidad de que ningún proceso se vea influenciado de manera negativa para la consecución de las metas empresariales.

Es recomendable que quienes guían el destino de las pymes se planteen el compromiso de mejorar la situación de la empresa mediante la utilización de la gestión estratégica, es importante recalcar, que cada nueva estrategia a implementar, debe ser comunicada a totalidad del personal que labora en la empresa, para que se trabajare en conjunto y dirigiendo sus esfuerzos hacia una misma dirección.

Por último, se incentiva a las personas a cargo de la administración de la empresa, que tomen ciertos riesgos en cuanto a aplicar nuevos métodos en su sistema productivo, puesto que lo que al principio les parezca algo incierto les podría generar grandes beneficios, así como también darle la importancia debida a su factor humano, puesto que es de quienes depende el funcionamiento de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Adilson, R. (2016). *redalyc.org*. Obtenido de redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Bravo Monica, R., & Orellano Gabriela, S. (2018). Obtenido de
https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/monica_bravo.pdf
- Falquez Juan, S. (2018). *geografia.us*. Obtenido de geografia.us:
http://www.geografia.us.es/web/contenidos/becarios/materiales/archivos/Transparencias_Tema_4.pdf
- Fred David, R. (2013). *Conceptos de Administración estrategica*. Pearson.
- Garcia Jesús, S., & Duran Sonia, S. (Julio de 2017). *revistaespacios*. Obtenido de revistaespacios:
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gonzalez Cristian, A. (2015). *repositorioacademico.upc*. Obtenido de repositorioacademico.upc:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/552168/Tesis%20Gonzales%20Flores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J., & Salazar, F. (2019). *redalyc.org*. Obtenido de redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Imesun. (2016). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Indio Oscar, E. (Octubre de 2020). *repositorio.upse*. Obtenido de repositorio.upse:
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5434/1/UPSE-TAE-2020-0034.pdf>
- INEC. (2019). Obtenido de
<https://public.tableau.com/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec.#!/vizhome/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- Melendez Nataly, F. (2018). *repositorio.usil*. Obtenido de
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8547/1/2018_Melendez-Llerena.pdf
- Moreno Sandra, M., & Moreno Luis, A. (29 de octubre de 2020). Obtenido de
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Sladogna Mónica, G. (2017). *relats.org*. Obtenido de relats.org:
<http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Villón Henry, G. (Octubre de 2020). *repositorio.upse*. Obtenido de repositorio.upse:
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5453/1/UPSE-TAE-2020-0053.pdf>

ANEXOS

	<p>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
---	---	---

Cuestionario para determinar: La Gestión estratégica y la productividad de las pymes comerciales de la provincia de Santa Elena, año 2021.

Estimado participante: La presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una “X” en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

- 1. ¿Qué función cumple usted dentro de la empresa?**
 - a) Propietario.
 - b) Jefe de departamento.
 - c) Gerente o Administrador
- 2. ¿Están claramente definidos la misión, visión, filosofía y objetivos de la empresa y estos se cumplen?**
 - a) Sí tiene y sí se cumplen.
 - b) Sí tiene, pero no se cumplen.
 - c) No tiene.
- 3. ¿La empresa realiza periódicamente un análisis del entorno que lo rodea para detectar las oportunidades y amenazas presentes?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 4. ¿Cada que tiempo la empresa implementa nuevas estrategias empresariales?**
 - a) Mensual
 - b) Semestral
 - c) Anual
 - d) Nunca

- 5. ¿Antes de que se formule una nueva estrategia, se realiza un análisis de la empresa para detectar el problema a resolver y al mismo tiempo conocer el impacto que pueda llegar a tener su aplicación?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 6. ¿Todas las personas que conforman la empresa tienen conocimiento de cada nueva acción o estrategia implementada?**
- a) Sí, todos.
 - b) Solo gerente y/o administrador
 - c) Solo propietario
 - d) Propietario y administrador.
- 7. ¿Se utilizan métodos para evaluar el desarrollo que tiene la empresa con cada estrategia ejecutada?**
- f) Siempre
 - g) Casi siempre
 - h) A veces
 - i) Casi nunca
 - j) Nunca
- 8. ¿Considera usted que las estrategias que se aplican ayudan a mejorar la productividad de la empresa?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 9. ¿Cómo califica la productividad actual de la empresa?**
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala

- 10. ¿Considera usted que el proceso que se realiza, desde la solicitud del producto hasta que este llega al cliente final, es eficiente?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 11. ¿Considera usted que se hace un uso eficiente de todos los recursos disponibles en la empresa, tanto el factor humano, dinero y tecnología?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 12. ¿Cada que tiempo se cambia la organización física de la empresa?**
- a) Trimestralmente
 - b) Semestralmente
 - c) Anualmente
 - d) Nunca
- 13. ¿Qué importancia le da a la implementación de nuevas tecnologías en los procesos que realiza la empresa?**
- a) Bastante
 - b) Regular
 - c) Poco
 - d) Nada
- 14. ¿Considera usted que los ritmos de trabajo que maneja con sus colaboradores influyen en la productividad?**
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

R RESULTADO DE ENCUESTAS

Ilustración 1 Función empresarial

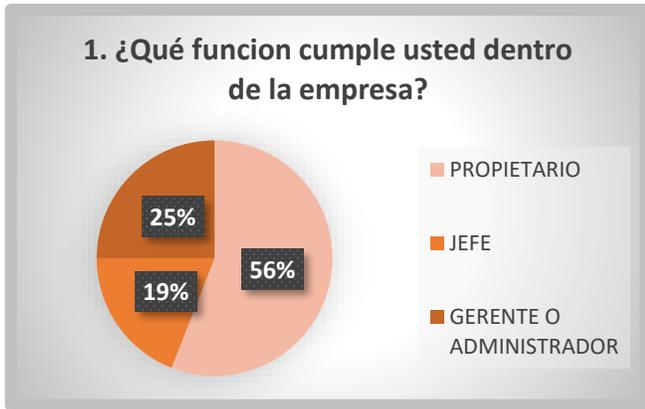
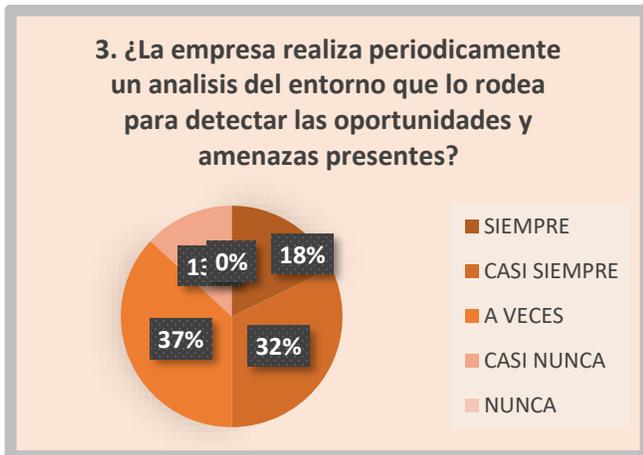


Ilustración 2 Definición de misión, visión, filosofía y objetivos empresariales



Ilustración 3 Análisis del entorno



Fuente PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 4 Implementación de nuevas estrategias



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 5 Análisis empresarial



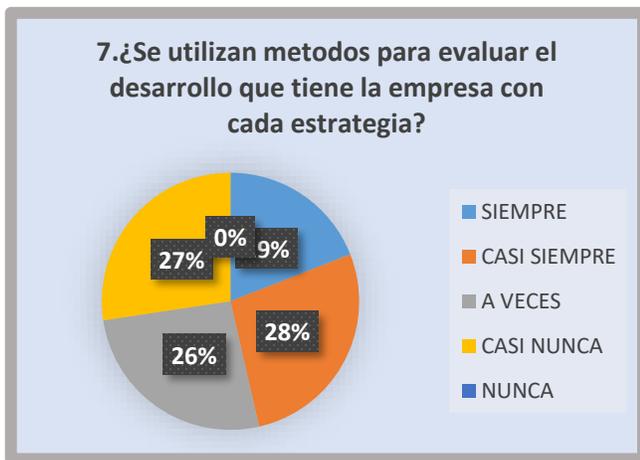
Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 6 Conocimiento sobre acciones y estrategias empresarial



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 7 Métodos de evaluación empresarial



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 8 Estrategias de mejora productiva



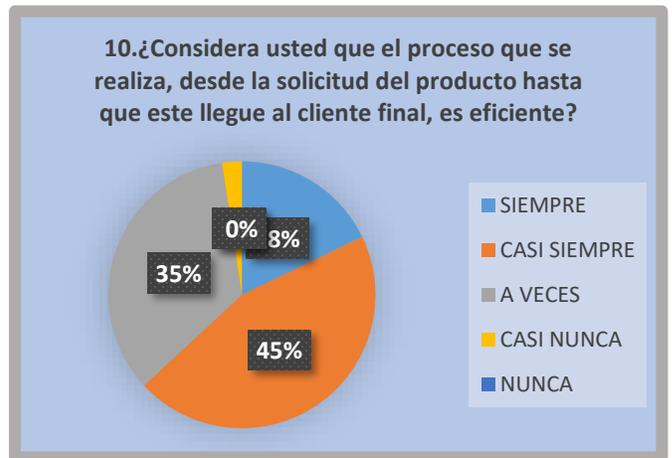
Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 9 Productividad empresarial



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 10 Procesos productivos



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 11 Uso eficiente de recursos



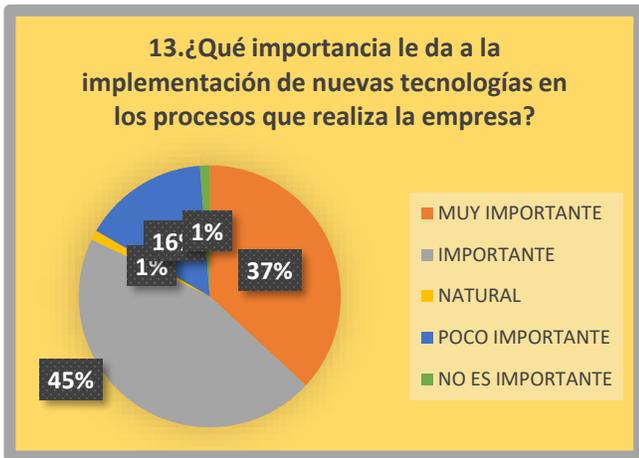
Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 12 Cambio Organizacional



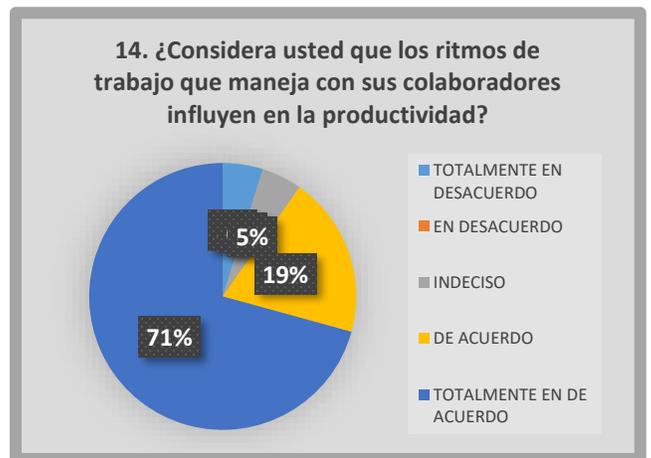
Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 13 Gestión Administrativa



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

Ilustración 14 Ritmo Laboral



Fuente: PYMES comerciales
Elaborado por: Mayra Mejillones

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>La Gestión estratégica y la productividad de las Pymes comerciales de la provincia de Santa Elena, año 2021.</p>	<p>Analizar factores que influyen en la gestión estratégica y la productividad, y conocer si estas variables se están manejando en las pymes comerciales de la provincia de Santa Elena.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Gestión estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación inicial ● Análisis de la situación ● Formulación de estrategias ● Implementación de estrategias ● Monitoreo de las estrategias. 	<p>Visión de la empresa Misión de la empresa.</p> <p>Entorno organizacional Factores externos e internos</p> <p>Establecimiento de objetivos Planes divisionales con cada área</p> <p>Estructura organizativa. Liderazgo estratégico.</p> <p>Medición de rendimiento. Medidas correctivas.</p>	<p>Tipo de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Exploratoria <p>Enfoque de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cualitativo ● Cuantitativo <p>Técnicas a utilizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas

		Variable dependiente Productividad	Proceso productivo Factores de producción Factores que aumentan la productividad	Rendimiento del proceso. Factor capital Factor tierra Factor trabajo Factor tecnología Cambio organizacional Ritmos de trabajos Ingreso de nuevas tecnologías	
--	--	--	--	--	--