



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1411>

Ciencias económicas y administrativas

Artículo de revisión

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

Procedure to apply the Organizational Strategic Management in the SMEs of the city of Jipijapa

Procedimento para aplicação da Gestão Estratégica Organizacional nas PMEs da cidade de Jipijapa

Gino Iván Ayón-Ponce ^I
gino.ayon@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6960-3676>

Carlos Artemidoro Zea-Barahona ^{II}
carlos.zea@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7546-7148>

Jimmy Manuel Zambrano-Acosta ^{III}
jzambrano@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9620-1963>

Correspondencia: gino.ayon@unesum.edu.ec

***Recibido:** 20 de julio de 2020 ***Aceptado:** 20 de agosto de 2020 *** Publicado:** 07 de septiembre de 2020

- I. Magíster en Gerencia Educativa y Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Profesor Titular Principal de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Carrera Gestión Empresarial - Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Jipijapa, Manabí
- II. Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Economista, Profesor Titular Principal de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Carrera Gestión Empresarial - Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- III. Magíster en Investigación y Gestión de Proyectos, Ingeniero Zootecnista, Dr. Ciencias de la Educación, Profesor Titular Principal de la Universidad Técnica de Manabí, Carrera de Educación Básica, Facultad de Ciencias Económicas, Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Resumen

El objetivo de este trabajo es desarrollar un procedimiento para la aplicación de la gestión estratégica organizacional en las pymes de la ciudad de Jipijapa, hoy en día las pymes tratan de sobrevivir y permanecer dentro de un ambiente muy competitivo, que les permitan a los empresarios tomar mejores decisiones y elevar sus indicadores de desempeño. La investigación fue de campo, a partir de la realización de una investigación de tipo cualitativa dirigida a directivos de empresas pymes, de la ciudad de Jipijapa, con el objeto de conocer cómo estas empresas gestionan: Estrategia, Estructura, Cultura y Procesos y como esto se relaciona con la aplicación de la gestión estratégica organizacional. Se aplicó una encuesta a 90 empleados y una entrevista a 30 propietarios o directivos de la pymes de la ciudad de Jipijapa. Las pymes de la ciudad de Jipijapa no tienen una declaratoria de su misión y su visión dentro de su estructura organizacional, partes fundamentales de una organización ya que indican lo que será, hacia dónde va y hasta donde se quiere llegar con las pymes. Los resultados también muestran que las pymes no poseen valores, principios, fines, que son cualidades, creencias propias de cada organización que le permite tomar decisiones en cada una de las pymes. Como conclusión resalta que: Es importante establecer lineamientos para un plan de capacitación para crear todos los aspectos que no poseen las pymes, que son de relevancia para un buen desarrollo de la gestión estratégica organizacional.

Palabras claves: Organización; indicadores de evaluación; pymes; estrategias; lineamientos

Abstract

The objective of this work is to develop a procedure for the application of organizational strategic management in SMEs in the city of Jipijapa, today SMEs try to survive and remain within a very competitive environment, which allow entrepreneurs to take better decisions and raise your performance indicators. The research was in the field, from the realization of a qualitative research directed to executives of SMEs, of the city of Jipijapa, in order to know how these companies manage: Strategy, Structure, Culture and Processes and how this it is related to the application of organizational strategic management. A survey was applied to 90 employees and an interview to 30 owners or managers of SMEs in the city of Jipijapa. SMEs in the city of Jipijapa do not have a statement of their mission and vision within their organizational structure, fundamental parts of an organization since they indicate what it will be, where it is going and how far it wants to go with

SMEs. The results also show that SMEs do not have values, principles, goals, which are qualities, beliefs of each organization that allow them to make decisions in each of the SMEs. In conclusion, he highlights that: It is important to establish guidelines for a training plan to create all the aspects that SMEs do not have, which are relevant for a good development of organizational strategic management.

Keywords: Organization; evaluation indicators; SMEs; strategies; guidelines.

Resumo

O objetivo deste trabalho é desenvolver um procedimento para a aplicação da gestão estratégica organizacional nas PME da cidade de Jipijapa, hoje as PME procuram sobreviver e permanecer num ambiente muito competitivo, permitindo aos empreendedores assumir melhores decisões e elevar seus indicadores de desempenho. A pesquisa foi realizada no campo, a partir da realização de uma pesquisa qualitativa dirigida a executivos de PMEs, da cidade de Jipijapa, com o objetivo de conhecer como essas empresas gerenciam: Estratégia, Estrutura, Cultura e Processos e como isso está relacionado com a aplicação da gestão estratégica organizacional. Foi aplicado um inquérito a 90 funcionários e uma entrevista a 30 proprietários ou gestores de PME da cidade de Jipijapa. As PMEs da cidade de Jipijapa não têm dentro da sua estrutura organizacional uma declaração da sua missão e visão, partes fundamentais de uma organização uma vez que indicam o que vai ser, para onde vai e até onde quer ir com as PMEs. Os resultados também mostram que as PMEs não possuem valores, princípios, objetivos, que são qualidades, crenças de cada organização que lhes permitem tomar decisões em cada uma das PMEs. Concluindo, destaca que: É importante estabelecer diretrizes para um plano de formação que crie todos os aspectos que as PMEs não têm e que são relevantes para um bom desenvolvimento da gestão estratégica organizacional.

Palavras-chave: Organização; indicadores de avaliação; PMEs; estratégias; diretrizes.

Introducción

La Gestión estratégica en el aspecto organizacional de las pymes, se configura en una dimensión sustancial en la perspectiva del trabajo de éxito de toda empresa, es por eso que se fundamenta esta investigación con aportes científicos de varios autores, tales como Chiavenato (2006), quien expone que la información se define como conglomerado de datos con sentido peculiar que

disminuye la incertidumbre e incrementa el conocimiento de algo. Realmente, la información implica una serie de contenidos con significado en un marco referencial específico, que puede estar a disposición para uso inmediato de quien lo requiera, porque proporciona direccionamiento a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre, en orden a la toma de decisiones.

En ese sentido, y en correspondencia con lo señalado en la investigación realizada en España sobre la evolución estratégica histórica, de la estrategia organizacional por (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014) en el marco de sus reflexiones finales exponen:

Los mecanismos de la gestión estratégica no se deben asumir de manera fragmentada, (formulación, implementación, ejecución y control) debido a que de allí se desprende el éxito de la estrategia dentro de las organizaciones. Todo debe llevarse de manera sistémica para lograr los objetivos propuestos. El líder de la compañía y la cultura organizacional que se implemente alrededor de la organización, son papel fundamental en el logro de estos objetivos al experimentar el despliegue estratégico.

De allí que, sea relevante realizar esta investigación, la cual surgió al analizar las falencias que presentan las pymes, en cuanto a gestión estratégica y organizacional, porque, en correspondencia con estudios previos se evidenció que algunas pequeñas y medianas empresas definen una estructura, pero adolecen de estrategias que le admitan tener cambios de diferenciación para cimentar la competitividad, frecuentemente es provocado por las visiones de los socios y no de la máxima autoridad de gerencia, esto es lo que conlleva a no trabajar en equipo. Otro de los problemas es la limitada comunicación entre los directivos y empleados, el deficiente liderazgo empresarial que no muestra un buen clima laboral, poca capacitación en gestión organizacional, administrativa y financiera que afecta el desenvolvimiento laboral del personal que trabaja en las empresas y la deficiente planificación para el desarrollo de actividades, lo que incide directamente en la gestión estratégica organizacional de las pymes en la Zona Sur de Manabí.

Desde esta perspectiva, se hace énfasis investigar la importancia que tienen la gestión estratégica organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la Zona Sur de Manabí, con lo antes señalado se planteó como problema: ¿Cuál es el procedimiento para aplicar la gestión estratégica organizacional en las pymes de la zona sur de Manabí? En el marco referencial expuesto, se formuló como problema lo siguiente ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión estratégica organizacional en las pymes de la Zona Sur de Manabí? En concordancia con

ello, se planteó como objetivo general del presente estudio: “Desarrollar un procedimiento para aplicar la gestión estratégica organizacional en las pymes de la ciudad de Jipijapa”.

Materiales y métodos

Fundamentos básicos sobre Gestión estratégica

El direccionamiento de la gestión estratégica de una empresa es amplia y establece los fundamentos y grandes hitos que se deben lograr en los que hay que enfocarse para alcanzar la meta de la empresa y los objetivos del negocio que se expresan a través del ciclo presupuestario en un año comercial, pero la estrategia es transversal a las áreas de negocio, igual que los procesos de negocio. (Hitpass, 2017). En ese orden y en correspondencia con los aportes de (Betancourt Tang, 2002) la gestión estratégica puede ser vista como: “El arte y/o ciencia de anticipar y gestionar en forma participativa, el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

De allí que, este último autor confiera que:

(...) La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como gestión estratégica. (P. 59).

Al derivar acerca del enfoque de este autor, la gestión estratégica se sustenta en la labor y cualidades que posea el talento humano para abordar los problemas, para acometer soluciones con talante asertivo, productivo en concordancia con sus competencias y con las habilidades que posea en la atención a las diversas situaciones que se susciten en una empresa dada, demostrando que instrumentaliza en su quehacer diario la gestión de los procesos desde un enfoque estratégico.

Fundamentos peculiares de la gestión estratégica organizacional

La Gestión Estratégica Organizacional, fundamentada en el “Poder de la Gente”, propone que cada Gerente o Líder debe ser la persona dispuesta y preparada para suscitar “dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo”. (Betancourt, 2006, págs. 24, 25)

De allí que se asuma la concepción que según Prieto (2011), citado por (Brume González, 2017) adopta como gestión estratégica organizacional:

Es la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. A fin de cuentas, el gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información y así poder tomar las decisiones más convenientes, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional, tiene como objetivo llevar a la firma por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a los stakeholders o grupos de interés, en especial, sus clientes, socios y empleados. (P. 2).

Es así como la gerencia estratégica permite construir descripción de los aspectos sustantivos que deben desarrollarse en una organización con respecto a los objetivos, metas, planes, recursos, en pos de asumir la toma de decisiones en todos los órdenes de la manera más asertiva y productiva posible, de modo de poder mantenerse con participación activa, en forma competitiva en pos de alcanzar la satisfacción y fidelización de la clientela atendida, así como a los diferentes grupos de interés que hacen vida activa en el marco de la empresa.

Desde este escenario, se incluyen las microempresas, y las pequeñas y medianas empresas (pyme), ejercen un rol fundamental en la economía mundial. Esto porque son una fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo. Por consiguiente, cobra relevancia el funcionamiento y éxito de esta clase de empresas, empezando por la generación de empleo, el crecimiento y desarrollo empresarial que este sector transmite a comunidades y el empuje que esto le ocasiona a la economía.

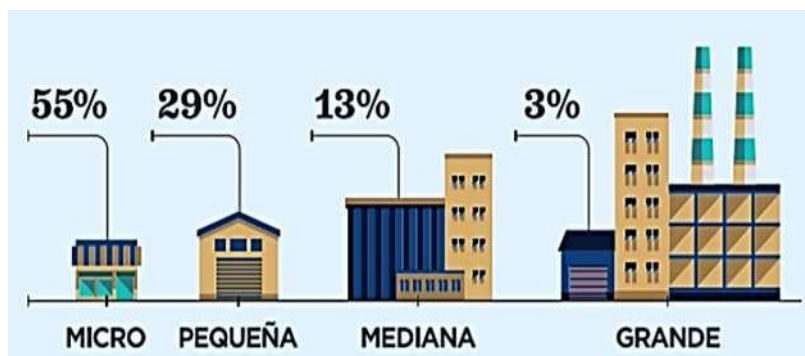
Asimismo, las pymes se han conformado en unos de los sectores económicos más productivos para el desarrollo de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza.

Las pequeñas y medianas empresas (pyme), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea. El Servicio de Rentas Internas de Ecuador (SRI, 2015) define a las pymes como el conjunto de

pequeñas y medianas empresas que de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Hasta 2012, según Rodríguez y Orna (2014) existían en Ecuador 70.331 pymes, de las cuales 29086 pertenecían al sector de los servicios, lo cual representaba el 41,39 % del total.

Las pymes, están catalogadas en el rango de pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con información obtenida por (Ekos Pymes, 2016), según los resultados, se observa que las pequeñas empresas están con un 29% y las medianas con un 13%, significa que las pymes nacionales representan un 42%.

Composición sector privado /Número de Empresas) por tamaño de Empresas



Fuente: Datos Ekos Pymes, 2016, pág. 45)

Clasificación de las pymes en el Ecuador

Se presenta la clasificación de las empresas según su tamaño, donde predomina los ingresos sobre el número de trabajadores, tal cual lo define el Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones Presidencia de la República. (act. 2017): citado por (Ron & Sacoto, 2017).

Microempresas:

- Ingresos menores a \$100.000,00
- Trabajadores: Entre 1 a 9 personas

Pequeña empresa:

- Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00

- Trabajadores: Entre 10 a 49 personas

Mediana empresa:

- Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00
- Trabajadores: Entre 50 a 199 personas.

En la economía nacional, las fortalezas de las PYMES se concentran en 2 puntos importantes que se detallan a continuación: (Jácome & King, 2013). (Ídem).

- Su contribución a la economía, donde representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, por ejemplo: tiendas, restaurantes, etc.
- Su capacidad de adaptación y redistribución, al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía y al posicionamiento de los estratos socioeconómicos media hacia abajo en el Producto Interno Bruto.

Los puntos críticos de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, en que no han avanzado son dos aspectos fundamentales: compra de maquinaria de primera generación (mantienen insertados programas computarizados en sus máquinas); y, que sus áreas financieras y de venta no trabajan con software que optimicen sus tiempos de trabajo, logrando de esta forma minimizar costos para maximizar utilidades (Ídem).

Las pymes en el cantón Jipijapa

El Cantón Jipijapa está ubicado al sur de la provincia de Manabí, en la franja costera con una superficie de 1.420 Km². Es uno de los cantones más antiguos de la provincia, se lo considera como uno de los centros urbanos más poblados de la misma. La población es de 74.804 habitantes, en la zona urbana de Jipijapa es de 43.184 habitantes y en el área rural es de 31.620 habitantes, cuenta con 7 parroquias rurales como son: La América, El Anegado, Julcuy, La Unión, Menbrillal, Pedro Pablo Gómez y Puerto Cayo (INEC, 2010).

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

Según datos del censo INEC 2010, en el cantón Jipijapa del total de la población en edad económicamente activa, el 43,66 % realiza alguna actividad, de los cuales el 91,32 % están ocupados, es decir, efectivamente desempeña un trabajo remunerado; mientras que el 8,68% no se encuentran laborando, ya sea están en búsqueda de empleo (por primera vez) o se encuentran cesantes.

Las actividades económicas representativas del cantón Jipijapa según datos del censo INEC 2010, prioritariamente son aquellas que están vinculadas al sector terciario con un 42,70 %; resaltando actividades como: comercio al por mayor y menor (de productos agrícolas, artesanías, ganado, productos marinos), prestación de servicios para fortalecer el área turística, transporte y almacenamiento, enseñanza, administración pública y defensa, actividades de los hogares como empleadores; etc.

El siguiente sector más ocupado es el primario y representa el 31,39 % que se encuentra relacionado con la agricultura, ganadería, pesca y cría de camarones. El sector secundario tiene 4,62 % abarca actividades relacionadas a la construcción, industrias manufactures (elaboración de harina de maíz, de café tostado y molido, de prendas de vestir) y distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos. Los datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, demuestran que el Cantón Jipijapa cuenta con una población mayoritaria dedicada al sector primario como la agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura con 8.569 habitantes, número significativo para emprender el trabajo investigativo, seguido de personas que se dedican a otras actividades no contempladas en las ramas definidas, éstos con 5.567; personas dedicadas al comercio 3.232.

Por otro lado, el Gobierno Municipal del Cantón Jipijapa (2011), en el diagnóstico consolidado, sistema económico productivo, se puede observar en el programa Progreso Económico Cantonal, los proyectos de la creación de pymes, siendo de prioridad la implementación en la ciudad de Jipijapa con 6 proyectos, implementados a corto plazo. De la misma manera en su parte, creando y consolidando nuestro futuro, se ha considerado a 75 proyectos de jóvenes emprendedores, de los cuales se ha dado una prioridad a 4, así mismo, a corto plazo. (p. 233)

De acuerdo al diagnóstico realizado al Presidente de la Cámara de Comercio y empresarios de la ciudad, se evidencia al sector productivo con empresas dedicadas a servicios sociales y de salud, al comercio por menor y mayor, reparación de vehículos, el mismo número dedicadas a la construcción; mientras tenemos intermediaciones financieras, de importación y exportación de

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

artículos de bazar, construcción, arquitectura y diseño gráfico. Así mismo están las dedicadas a la construcción y mantenimiento, inmobiliarias y de alquiler, agroindustria, entre otras, comercio al por mayor y menor venta de insumos y servicios en el área automotriz, prestación de servicios profesionales, sociales, trámites judiciales, suministros de electricidad, gas y agua. (Cámara de Comercio Jipijapa). En el diagnóstico que se realizó dentro del Cantón se pudo destacar que el comercio permite a muchos poder solventar sus necesidades, logrando así crear una dinámica, la cual permite que se realice todo tipo de actividades tales como se detalla a continuación:

Tabla 1: empresas por ramas de actividad del cantón Jipijapa

Nombre de cantón	Código Rama de actividad	Rama de actividad a nivel de la rama	Número de empresas	Total de ventas (USD)	Número de empleados
Jipijapa	A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	40	2.269.235	68
Jipijapa	C	Industrias manufactureras.	108	-	176
Jipijapa	E	Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	1	-	49
Jipijapa	F	Construcción.	56	2.488.899	119
Jipijapa	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	481	44.237.701	910
Jipijapa	H	Transporte y almacenamiento.	231	2.046.934	334
Jipijapa	I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	74	246.230	147
Jipijapa	J	Información y comunicación.	16	-	27
Jipijapa	K	Actividades financieras y de seguros.	3	399	4
Jipijapa	L	Actividades inmobiliarias.	14	-	19
Jipijapa	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.	164	1.704.578	230
Jipijapa	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	100	476.558	142
Jipijapa	O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	11		2.143
Jipijapa	P	Enseñanza.	60	925.467	1.247
Jipijapa	Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	65	55.158	337
Jipijapa	R	Artes, entretenimiento y recreación.	9	11.450	21
Jipijapa	S	Otras actividades de servicios.	56	111.842	83
TOTAL			1489		6.056

Fuente: Datos tomados de INEC 2014

Elaborado por: El Autor

En el cantón Jipijapa la mayor actividad que se desarrolla es el comercio y la prestación de servicios, entre estas tenemos: tercenos, venta de comidas, de frutas y legumbres, entre otras actividades que son las que tienen mayor incidencia. Unas de las debilidades de las pymes es la competencia porque el comercio informal de maneja libremente.

Marco metodológico

La investigación de campo fue llevada adelante, a partir de la realización de una investigación de tipo cualitativa dirigida a personas físicas, directivos de empresas pymes, de la ciudad de Jipijapa, con el objeto de conocer cómo estas empresas gestionan: Estrategia, Estructura, Cultura y Procesos y como esto se relaciona con la aplicación de la gestión estratégica organizacional. Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, pues se establecieron relaciones entre los diferentes modelos teóricos de la gestión estratégica organizacional aplicables a la realidad empírica de las pymes analizadas, lo cual supone la descripción de las diferentes etapas del proceso. De igual forma, se relacionaron cada una de las etapas llevadas a cabo con los instrumentos utilizados.

Posteriormente, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos con las variables objeto de análisis, los cuales se relacionan en forma general con la gestión estratégica organizacional de las pymes y con el proceso y las actividades desarrolladas para su puesta en marcha. La población corresponde a las empresas de la ciudad de Jipijapa, categorizadas como pequeñas y medianas (pymes), de acuerdo con el referente establecido en el PDOT y tomando como base fundamental los datos del INEC, según indagación realizada por el investigador. Para obtener la muestra se consideró toda la población, por cuanto se escogió la zona urbana del cantón Jipijapa, en sus 3 parroquias urbanas como son: Parroquia Urbana San Lorenzo, Parroquia Urbana Miguel Morán Lucio y parroquia Urbana Manuel Inocencio Parrales y Guale.

De igual manera, se acudió a fuentes primarias para conocer la apreciación de directivos y responsables del proceso de las pymes de la ciudad de Jipijapa acerca de la manera como estas se desarrollan. Para tal efecto, se diseñó un cuestionario con preguntas claras relacionado con los objetivos orientados a recaudar información sobre el proceso de gestión estratégica organizacional de las pymes, el cual fue aplicado a las personas mencionadas que constituyen una población homogénea, con niveles similares y problemática semejante.

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

Para el proceso del desarrollo investigativo se utilizó los siguientes métodos:

Método histórico – lógico. Se utilizó este método para describir la historia del problema a partir de la revisión bibliográfica. Método analítico – sintético. Se hizo uso de este método para hacer un análisis concreto del objeto de estudio en cada una de sus partes y de igual manera hacer la síntesis del proceso investigativo. Método estadístico. Se utilizó este método para tabular la encuesta, obtener los resultados y definir el análisis concreto de la información. Método de observación. Se empleó este método para observar de forma directa problemática actual de la gestión estratégica organizacional de las pymes. La misma que estará sustentada por las técnicas de la observación directa y la encuesta a los empresarios o propietarios de la Pymes de la zona sur de Manabí.

En lo concerniente a la población objeto de estudio, esta fue de 30 pymes de la ciudad de Jipijapa, considerando a sus directivos y empleados. En lo referente a la muestra, en el desarrollo del proceso investigativo acerca del procedimiento para aplicar la gestión estratégica organizacional en las pymes de la ciudad de Jipijapa, se delimitó la población de la investigación y se dividió en las tres parroquias del escenario objeto de estudio.

Zona 1: 19 empresas ubicadas en la zona céntrica de la Ciudad de Jipijapa, que corresponde a la Parroquia urbana San Lorenzo.

Zona 2: 3 empresas ubicadas en la Parroquia Urbana Miguel Morán Lucio.

Zona 3: 8 empresas ubicadas en la parroquia Urbana Manuel Inocencio Parrales y Guale.

Para el estudio se consideró 90 empleados que laboran en las empresas a quienes se aplicó la encuesta y 30 propietarios de las pymes que fueron entrevistados, que están en la zona urbana del cantón Jipijapa, dedicadas principalmente al sector comercial o de servicios y con empresas relativamente jóvenes.

Entre los principales resultados que se obtuvieron se hacen referencia a los siguientes:

Sobre el diagnóstico de la situación actual de las pymes de la ciudad de Jipijapa acerca de la gestión estratégica organizacional y la importancia de la misma; los encuestados 46,67 consideran que la gestión estratégica es muy importante para las pymes y en los entrevistados también opinan en un 83,33% que es muy importante la gestión estratégica para las empresas, desde esta perspectiva se da relevancia a la participación de los empresarios en la gestión, dirección y control en el desarrollo y crecimiento de las pymes. Esto se puede ver reflejados en el sostenimiento de la eficacia, en la

toma de decisiones y en la capacidad de eficiencia y eficacia en el rendimiento e incremento en ventas y utilidades.

De igual manera, en otra de las preguntas relacionada al mismo componente, los resultados muestran que el 61,11% de los encuestados respondieron que en sus pymes NO realiza reuniones informativas ni en equipo, en cambio existe una contradicción de parte de los entrevistados que respondieron el 83,33% que SI realizan reuniones periódicas y reuniones en equipo, lo que quiere decir que las pymes en su mayoría realizan reuniones con su personal, verificándose que este tipo de reuniones son más bien de carácter informativo y no de revisión o creación de elementos estratégicos.

En lo referente a los mecanismos de procedimientos administrativos analizando, las respuestas tanto de encuestas como de entrevista se evidencia claramente que existe contradicción en cuanto al criterio de las personas que formaron parte de este proceso investigativo, ya que estos resultados fueron canalizados como pertinente en la recopilación de la información.

En el estudio realizado se refiere a los mecanismos de medición de eficacia de los procesos, donde los encuestados manifestaron el 61,11% que las empresas no tienen procesos identificados, en cambio el 46,67% de los entrevistados respondieron que SI cuentan con mecanismos que les permiten medir la eficacia de los procesos, lo que quiere decir que los empleados indicaron que las pymes no trabajan por procesos, es decir esto es un punto débil para las empresas porque afecta en la estructura organizativa que no tiene unos y otros que están desactualizados, así mismo las funciones y responsabilidad no son definidas correctamente, evidenciándose que las que tienen indicadores para medir el desempeño de sus procesos se refieren a indicadores como rentabilidad y categorías de frecuencia, esto es muy diferente al criterio de los directivos de las empresas.

Sobre el nivel de capacitación del talento humano, en otro de los resultados establecidos el 68,89% de los encuestados NO dispone de instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal, caso contrario el 100% de los entrevistados respondieron que la empresa SI dispone de instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal, el 0% que NO, lo que quiere decir que las pymes de la ciudad de Jipijapa no se preocupan por la capacitación de su personal, constatándose esto con que los únicos cursos a los que se envían a los funcionarios son de carácter gratuito dados por instituciones del estado, que son importantes para cumplir con requerimientos de ley, más existe el interés de buscar otro tipo de capacitaciones que pueden ser de utilidad como

marketing, ventas, entre otros, que es contradictorio a lo manifestado por los directivos de las pymes. En cuanto a la comunicación existe coherencia tanto por el criterio de los encuestados como de los entrevistados.

En lo concerniente a los indicadores de gestión, de acuerdo a los datos obtenidos, el 73,33% de los encuestados manifestaron que NO cuentan con indicadores de gestión, el 50% de las personas entrevistadas respondieron que SI cuentan con indicadores de gestión, lo que permite inferir que los empleados desconocen de este tipo de información; además, al no existir indicadores de gestión que evalúen el desempeño de los empleados, los objetivos no se están cumpliendo al 100%

En lo pertinente a lo que es un modelo de gestión, los resultados demuestran en esta alternativa que relacionada con la implementación del modelo de gestión con base en indicadores, el 100% de las personas encuestadas respondieron que SI están de acuerdo con la implementación del modelo de gestión estratégica con base en indicadores, lo que denota que es urgente la ejecución del mismo, en este caso el modelo propuesto en base a los resultados es el Cuadro de Mando Integral que va a permitir la mejora continua del desempeño organizacional de las pymes de la ciudad de Jipijapa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se encontró que el proceso de gestión estratégica en las pymes se desarrolla de manera informal. Su carencia o su baja formalización se explican por la escasa utilización de las técnicas y herramientas recomendadas por los diferentes autores (Noriega, 2018; Martínez, 2005, Gauchi, 2012; Porter, 2011; Betancourt T. J. (2006) para el desarrollo de cada etapa del proceso.

Una estructura organizacional deficiente estanca el desarrollo de actividades; esto se debe al no existir funciones definidas para los colaboradores, sustentada por Noriega, Suárez, Vengoechea, & Jaafar, (2018), indican que la innovación, anticipación, excelencia, y prospección, para poder alcanzar el éxito en las organizaciones es tener una estructura organizativa que cumpla con los procedimientos administrativos y de gestión, lo que provoca que no se alcancen los objetivos organizacionales, sin direccionamiento en cuanto a lo que a futuro se prevé para la empresa, afectando el entorno en el que se desenvuelven las personas al no incluir sistemas innovados de control de las actitudes de los colaboradores; estanca el desempeño de estos, dificultando el desarrollo de las actividades a tiempo.

Las encuestas aplicadas al personal permiten validar lo expuesto por el propietario en cuanto a la falta de la implementación y direccionamiento estratégico en bienestar de quienes forman parte de las pymes; donde la falta de comunicación entre las distintas áreas es relevante al notarse cierta inseguridad por parte del gerente propietario en el momento de integrar a los colaboradores, así como también la falta de valores corporativos, estructura de una visión, misión y objetivos tanto empresariales como personales; dificulta el desarrollo organizacional; en vista que muchos de los colaboradores aspira cumplir sus expectativas. Esto es validado con el estudio realizado por Mario Javier BRUME González (2017), menciona en su investigación que se requiere de un análisis permanente del entorno y una gestión correcta de los activos estratégicos, mediante la sincronización de sus procesos, la administración eficiente de los recursos tangibles e intangibles y la eficacia, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el escenario donde se desenvuelve.

La gestión estratégica organizacional es un método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria; incluyendo un conjunto de compromisos, decisiones y actos, incorporando análisis ambientales, formulación e implementación de estrategias, así como evaluación y control, con la finalidad de alcanzar el mayor beneficio esperado por la organización en un futuro deseado; implicando influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Desarrollo de la propuesta

Los resultados de la investigación son canalizados coherentemente con base en la información obtenida de la encuesta y entrevista, datos que permitieron realizar la siguiente propuesta titulada: “Lineamientos de mejoras para los procedimientos administrativos de la gestión estratégica organizacional de las pymes de la ciudad de Jipijapa”.

Para la valoración de factor y comprobación de los objetivos se ha utilizado la matriz de Holmes, que es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares y que se pueden clasificarlos en orden de importancia. De acuerdo a lo planificado por Chiavenato L. 2000.

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

Tabla 2: Matriz de Holmes

FACTORES	Gestión Estratégica	Procesos	Capacitación y Comunicación	Indicadores de Gestión	Procedimientos administrativos	Valoración De Facturas	
Gestión Estratégica	1	0,5	1	1	1	3,5	26%
Procesos	0,5	1	0,5	0	1	2	15%
Capacitación y Comunicación	0	0,5	1	0	0,5	1	7%
Indicadores de Gestión	0,5	0,5	1	1	1	3	22%
Procedimientos administrativos	1	1	1	1	1	4	30%

Fuente: Chiavenato, L. (2000)

Elaborado por: Investigador

Los objetivos institucionales, así como los valores corporativos se diseñarán con la participación de todos los que forman parte de las pymes. La propuesta de procedimientos administrativos será ejecutada a través de un plan de ejecución de capacitación dirigido a los directivos y empleados de las pyme de la ciudad de Jipijapa, partiendo del análisis de lo que posee cada pyme como la constancia de si tienen dentro de sus estructura visión, misión, valores, principios y fines, organigrama, FODA y objetivos institucionales, para con ello elaborar, implementar y evaluar las estrategias para mejorar el desempeño de la gestión estratégica organizacional de las pymes de la ciudad de Jipijapa.

Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue Desarrollar un procedimiento para la aplicación de la gestión estratégica organizacional en las pymes de la ciudad de Jipijapa, el efecto que tiene la gestión estratégica y sus elementos básicos (importancia de las pymes, desarrollo organizacional, el éxito de las organizaciones y la utilización de herramientas estratégicas) en el rendimiento de las pymes.

Este estudio encontró que las pymes de la ciudad de Jipijapa no tienen una declaratoria de su misión y su visión dentro de su estructura organizacional, partes fundamentales de una organización ya que indican lo que será, hacia dónde va y hasta donde se quiere llegar con las pymes. Los resultados también muestran que las pymes no poseen valores, principios y fines, que son cualidades y creencias propias de cada organización que le permite tomar decisiones y definir la conducta del equipo de trabajo de cada una de las pymes.

En cuanto a los resultados obtenidos en el levantamiento de la información de cada una de las pymes es importante establecer lineamientos para un plan de capacitación para crear todos los aspectos que no poseen las pymes y que son de suma relevancia para un buen desarrollo de la gestión estratégica organizacional.

Referencias

1. Arellano, D. (2013). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional (Primera edición electrónica ed.). México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=pjFpkU-hs88C&pg=PT40&dq=gestion+estrategica+organizacional+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj54PKH6-reAhWhpFkKHbftBnAQ6AEIRDAG#v=onepage&q=gestion%20estrategica%20organizacion%20definicion&f=false>
2. Artieda, C. H. (Febrero de 2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, II(3), 112. Obtenido de <https://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/31>
3. Betancourt Tang, J. R. (2002). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma (Tercera ed.). (J. C. Coll, Ed.) Porlamar, Venezuela: Eumed. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
4. Betancourt, J. (2006, págs. 24, 25). Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma.

5. Blandez Ricalde, M. d. (2016). Proceso Administrativo. En E. D. UNID, Proceso Administrativo. Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=procesos+administrativos+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiN2I6Bvu3eAhUCk1kKHS9hCZwQ6AEILDAB#v=onepage&q=procesos%20administrativos%20de%20una%20empresa&f=false>
6. Brume González, M. J. (7 de Octubre de 2017). (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. Espacio, XXXVIII(51). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
7. Cabrera, A., De la Cuadra, S., Galetovic, A., & Sanhueza, R. (2009). Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Obtenido de http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4545_2690/rev116_AGaletovic_otros.pdf.
8. Cadena, G., Monge, E., & Zhunio, B. (2011). Investigación del modelo de gestión en las operaciones turísticas de alojamiento, alimentos & bebidas y turismo (comprendidas entre las siguientes avenidas: Norte Av. Colón, Sur Av. Patria, Este Av. Seis de Diciembre, Oeste Av. 10 de Agosto de ciudad Quito. Quito: RICIT 2: 35-52.
9. Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (19 de Agosto de 2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del Carateing en Ecuador. Escuela de Administración de Negocios. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>
10. Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del Carateing en Ecuador. Revista Escuela de Administración de Negocios 47, 46-65. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>
11. Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, I(3). Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
12. Ekos Pymes. (2016). Especial Pymes 2016. Ekos Negocios. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/271.pdf>

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

13. Ferrer Dávalos, R. M. (Julio de 2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigaciones en Ciencias Sociales*, XI(1), 112. Obtenido de <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255>
14. Hitpass, B. D. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación* (Cuarta ed.). (D. B. Hitpass, Ed.) Santiago de Chile, Chile: BHH Ltda. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=Dm4-MGAY5vMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=gestion+estrategica+concepto&ots=zWhKQa3w2I&sig=UN8oHmI7bP9r4CgzEKS82sC1GXs#v=onepage&q=gestion%20estrategica%20concepto&f=false
15. Jácome, H., & King, K. (2013). *Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
16. Loo Gutiérrez, M. (Junio de 2017). *El significado del procedimiento administrativo. Derecho del Estado*(38). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318034490_El_significado_del_procedimiento_administrativo
17. Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=HPHhBAAAQBAJ&pg=PA72&dq=modelo+de+gestion+estrategica:+Charles+Hill+y+Gareth+Jones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj13P3N7OveAhWQt1MKHUn2D8sQ6AEIJjAA#v=onepage&q=modelo%20de%20gestion%20estrategica%3A%20Charles%20Hill%20y%20Gare>
18. MAD-Eduforma. (2006). *Ats Grupo B Administración Especial de la Generalitat Valenciana. Temario Volumen i (Vol. I)*. España: Mad, S.L. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=ee46uU9VjxAC&pg=PA116&dq=procesos+administrativos+segun+autores&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiul_itiO7eAhXkpVkkHSP5DDwQ6AEILDAB#v=onepage&q=procesos%20administrativos%20segun%20autores&f=false

19. Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PyME), herramienta básica para su permanencia y consolidación. . Europa: *European Scientific Journal* 11 (31): 139-150. .
20. Martínez Velasco, J. A. (5 de Agosto de 2015). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas. *Universidad & Empresa*, , XVIII(30), 207. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4612/3286>
21. Martínez, V. J., Cardeño, P. E., Ramírez, C. W., & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica, administrativas y contables*, p. 141. Obtenido de file:///C:/Users/ambam/Downloads/LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL.pdf
22. Mendoza Guerra, J. M. (2011). Decisiones estratégicas: macroadministración. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=nih79Im-e3cC&pg=PA4&dq=gestion+estrategica+organizacional+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiO5tel6-reAhXE1lkKHTauDnc4ChDoAQg6MAM#v=onepage&q=gestion%20estrategica%20organizacional%20definicion&f=false>
23. Noriega, E., Suárez, G. F., Vengoechea, O. J., & Jaafar, O. H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Espacio*, XXX(16), 18. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>
24. Paniagua, C. G. (2005). Principales Escuelas Del Pensamiento Administrativo (Octava reimpresión ed.). (EUNED, Ed.) San José, Costa Rica: EUNED. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Ek_bP5nz3zQC&pg=PA46&dq=procesos+administrativos+segun+autores&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiul_itiO7eAhXkpVkkHSP5DDwQ6AEINTAD#v=onepage&q=procesos%20administrativos%20segun%20autores&f=false
25. Paz, A., Harris, J., & García, J. (22 de Junio de 2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 101. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/439/427>

Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa

26. Peláez León, J. D. (30 de Abril de 2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Ciencias Estratégicas*, XXII(31), 12. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/2903>
27. Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (Cuarta ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
28. Rodés Bach, A. (2012). *Empresa en el aula grado medio*. España: Editorial Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=MDPZnsJd43kC&pg=PA47&dq=procesos+administrativos+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjMtomHwe3eAhUqrlkKHRwOBt44ChDoAQhNMAc#v=onepage&q=procesos%20administrativos%20de%20una%20empresa&f=false>
29. Ron, A. R., & Sacoto, C. V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
30. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). España: ESIC.
31. Saldivar, S. J., García, B. R., Valenciana, N., & Roca, Q. (2012). Competitividad y gestión de las PyME. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7 (2):1152-1156.
32. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017 - 2021*. Quito - Ecuador.