



**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EN PYMES RURALES:  
ESTUDIO DE CASO EN PARROQUIA SAN JACINTO, ECUADOR"**

**STRATEGIC PLANNING AND COMPETITIVENESS IN RURAL SMES: A CASE  
STUDY OF SAN JACINTO PARISH, ECUADOR**

Mabel Elizabeth Barriga Pizarro<sup>1</sup>; Catherine Magdalena Fajardo Campaña<sup>2</sup>, Manuel Evaristo Ruiz Castro<sup>3</sup>

Instituto Superior Tecnológico "Juan Bautista Aguirre"<sup>1,2,3</sup>

[mbarrigap.istjba@gmail.com](mailto:mbarrigap.istjba@gmail.com), [cfajardoc.istjba@gmail.com](mailto:cfajardoc.istjba@gmail.com) 2, [manuruizc81@gmail.com](mailto:manuruizc81@gmail.com) 3

Mabel Elizabeth Barriga Pizarro<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6504-8388>

Catherine Magdalena Fajardo Campaña<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9988-3557>

Manuel Evaristo Ruiz Castro<sup>3</sup> <https://orcid.org/0009-0007-0284-8362>

**Recibido: 28-abr-25**

**Aceptado: 23-may-25**

**Código Clasificación JEL: M13, M11, O40, L25, R20.**

**RESUMEN**

Este estudio analiza los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la parroquia San Jacinto, cantón Colimes, a través de un enfoque mixto. Se aplicaron encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas a fin de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades estratégicas del sector. Los resultados evidencian que, aunque el 75% de las Pymes manifiesta contar con una proyección estratégica, existe una brecha significativa entre la formulación y la ejecución, ya que solo el 26% del personal conoce dicha planificación. Además, el 90% reportó una caída en sus ventas durante 2022, reflejando su vulnerabilidad ante factores externos. Pese a ello, el 99% reconoce la importancia de contar con un plan estratégico. Se concluye que es necesario implementar un modelo contextualizado de planificación estratégica, con enfoque integral, que fortalezca las capacidades internas, fomente la alineación organizacional y mejore la resiliencia y sostenibilidad de las Pymes locales.

**PALABRAS CLAVES:** Pymes, Planificación estratégica, Competitividad, Desempeño económico, rural.

**ABSTRACT**

This study analyzes the factors affecting the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in San Jacinto parish, Colimes canton, through a mixed approach. Structured surveys and semi-structured interviews were used to identify the sector's strengths, weaknesses, and strategic opportunities. The results show that, although 75% of the SMEs report having a strategic projection, there is a significant gap between formulation and execution, since only 26% of the personnel are aware of the strategic planning. In addition, 90% reported a drop in sales during 2022, reflecting their vulnerability to external factors. Despite this, 99% recognize the importance of having a strategic plan. The conclusion is that it is necessary to implement a contextualized strategic planning model with a comprehensive approach that strengthens internal capacities, fosters organizational alignment, and improves the resilience and sustainability of local SMEs.

**KEY WORDS:** Smes, Strategic planning, Competitiveness, Economic performance, rural.

**INTRODUCCIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen un pilar fundamental para el desarrollo económico y social, especialmente en contextos donde predominan la informalidad laboral y el acceso limitado a empleo formal. En Ecuador, estas unidades productivas representan aproximadamente el 91% de las empresas registradas y generan el 59% del empleo nacional, lo que las posiciona como actores estratégicos para la dinamización de las economías locales (Ramírez & Esteban, 2022). Su papel es particularmente relevante en territorios rurales como la parroquia San Jacinto, ubicada en el cantón Colimes (provincia del Guayas), donde las oportunidades de empleo formal son escasas y el tejido productivo carece de diversificación.

El ecosistema económico de San Jacinto está caracterizado por una fuerte dependencia del sector primario (34,94%), con predominio de actividades agropecuarias y pesqueras. En contraste, el sector terciario representa solo el 14,11% y el sector secundario el 1,79%, reflejando una estructura económica limitada en cuanto a servicios y transformación productiva (GAD Colimes, 2019). En este entorno, las Pymes dedicadas al comercio han empezado a mostrar signos de dinamismo; sin embargo, enfrentan múltiples desafíos estructurales, entre ellos la ausencia de planificación estratégica, limitaciones en la gestión del talento humano y creciente competencia de actores mejor posicionados tecnológicamente y financieramente.

Diversos estudios coinciden en que el crecimiento sostenible de las Pymes depende en gran medida de su capacidad para adoptar una visión estratégica que les permita anticipar cambios, optimizar recursos y adaptarse a los entornos globalizados y tecnológicos (Figuroa & Elizalde, 2018; Buckman et al., 2018; Dalpiaz et al., 2019). En este sentido, la planificación estratégica emerge como una herramienta indispensable para fortalecer la eficiencia organizacional y el posicionamiento competitivo. Según Lofton (2022), esta necesidad es aún más acentuada en comunidades como San Jacinto, donde las Pymes operan

con márgenes limitados de maniobra y enfrentan una competencia intensa dentro del mismo segmento de mercado.

En consecuencia, resulta prioritario diseñar modelos estratégicos adaptados a la realidad territorial, que consideren tanto las limitaciones estructurales como las oportunidades emergentes. La implementación de un plan estratégico basado en herramientas como el análisis FODA, el levantamiento de información mediante encuestas y la identificación de capacidades locales, puede permitir a estas organizaciones delinear rutas de acción claras, sostenibles y contextualizadas. Experiencias similares en otras regiones del país, respaldan la efectividad de este enfoque para elevar la sostenibilidad empresarial y fomentar el desarrollo económico local.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo principal elaborar una propuesta estratégica integral orientada al fortalecimiento organizacional y competitivo de las Pymes de la parroquia San Jacinto, durante el primer semestre de 2023. Este modelo busca no solo mejorar la eficiencia interna de las empresas, sino también contribuir a la reactivación productiva del territorio, la generación de empleo y el bienestar colectivo, consolidando así un enfoque de desarrollo económico inclusivo y sostenible.

#### Estado del arte

El análisis del contexto empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en zonas rurales exige una revisión crítica de los aportes teóricos y empíricos existentes, a fin de identificar los factores que inciden en su desempeño competitivo y en la efectividad de sus procesos de planificación. En particular, la parroquia San Jacinto del cantón Colimes presenta características estructurales y territoriales que reflejan dinámicas comunes en muchas regiones rurales de América Latina: informalidad, escaso acceso a recursos, baja digitalización y limitada capacidad de adaptación estratégica. En este sentido, resulta fundamental examinar cómo la literatura ha abordado la relación entre planificación estratégica, innovación, entorno rural y competitividad empresarial, con el objetivo de sustentar la propuesta metodológica y contextualizar los hallazgos empíricos de este estudio.

A través de este estado del arte se sistematizan diversos enfoques teóricos y estudios de caso que permiten comprender el rol de la planificación estratégica en el fortalecimiento organizacional de las Pymes, así como los desafíos que enfrentan en entornos rurales. Esta revisión proporciona el marco conceptual necesario para justificar la pertinencia de un modelo estratégico adaptado a la realidad de San Jacinto y orientado a la sostenibilidad y al posicionamiento competitivo de sus unidades productivas.

#### Planificación estratégica en Pymes rurales

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen un componente esencial en las economías locales de América Latina, y su relevancia se acentuó tras los efectos disruptivos de la pandemia de COVID-19.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

En territorios rurales, estas organizaciones enfrentan desafíos particulares que requieren repensar sus modelos de gestión bajo una lógica de sostenibilidad, competitividad e innovación. La planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta clave para la adaptación y el fortalecimiento organizacional, particularmente en contextos de vulnerabilidad económica y tecnológica como el de la parroquia San Jacinto, cantón Colimes (Ecuador).

Diversos estudios recientes han abordado el vínculo entre la falta de planificación y la baja resiliencia de las Pymes frente a crisis externas. Trelles, Reyes y Chevez (2020), al analizar una empresa textil ecuatoriana, evidencian que la carencia de un plan estratégico dificultó la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos durante la pandemia. Este hallazgo resalta la importancia de institucionalizar procesos de planificación que integren análisis de riesgos y capacidad de respuesta.

Desde una perspectiva metodológica innovadora, Curo y Crispin (2020), proponen un modelo de planificación basado en pensamiento sistémico para Pymes del sector comercial en Lima. Los autores destacan que este enfoque mejora no solo la formulación estratégica, sino también la gestión del talento y el uso de tecnologías, aspectos críticos en zonas rurales como San Jacinto, donde la digitalización aún es incipiente.

Sumba et al. (2020), por su parte, demuestran una relación directa entre planificación estratégica, desempeño financiero y competitividad en Pymes del sector plástico. Al emplear el “Mapa de Competitividad del BID”, los autores sugieren que modelos integrales de evaluación permiten vincular variables internas como la gestión del talento, la estructura financiera y la visión organizacional con el posicionamiento competitivo.

Desde una visión teórico-conceptual, Yáñez (2021), diferencia entre pensamiento estratégico y planificación estratégica, enfatizando que su integración efectiva es clave para superar etapas críticas como el denominado “valle de la muerte” empresarial. Este enfoque cobra especial relevancia para las Pymes rurales, al considerar el diseño de estrategias basadas en innovación tecnológica y adaptabilidad como factores diferenciadores en entornos de baja escalabilidad.

Autores como Westreicher (2022) y Carbajal, Solas y Hermida (2017), subrayan la vulnerabilidad estructural de las Pymes ante los cambios del entorno, y la necesidad de fortalecer sus capacidades a través de procesos de planificación estratégicamente diseñados. En esta línea, Roldán (2016), define la competitividad como la capacidad de diferenciarse en el mercado, siendo la planificación una herramienta esencial para garantizar sostenibilidad y adaptación.

Desde un enfoque funcional, David y David (2017) y Kotler y Armstrong (2018), definen el plan estratégico como un instrumento sistemático para establecer objetivos de largo plazo, orientar la toma de decisiones y aplicar mecanismos de control y evaluación. Estas definiciones respaldan el desarrollo de planes

estratégicos adaptados a las particularidades de entornos rurales, como San Jacinto, mediante herramientas como el análisis FODA y metodologías participativas.

Asimismo, las estrategias competitivas propuestas por Porter (1998), Hitt (2017) y Kraaijenbrink (2010) —diferenciación, liderazgo en costos, enfoque por nicho o diversificación— representan rutas viables para que las Pymes definan ventajas competitivas sostenibles, siempre que estas estén alineadas con diagnósticos estratégicos contextualizados.

En el caso ecuatoriano, múltiples investigaciones han profundizado en los factores internos y externos que condicionan la viabilidad comercial de las Pymes rurales. Internamente, se ha demostrado que la planificación estratégica, el liderazgo directivo y la gestión del talento humano son determinantes de la ventaja competitiva (Uzcátegui & Solano, 2014). Cuadra et al. (2024), reafirman esta relación al destacar la importancia de la innovación, el control de costos y el desarrollo del personal en la sostenibilidad organizacional. Este argumento se ve reforzado en sectores como la manufactura, donde la eficiencia productiva es crítica (Pazmiño & García, 2017).

Externamente, las Pymes rurales enfrentan restricciones significativas como el limitado acceso al financiamiento, la baja digitalización, la rigidez burocrática y los entornos volátiles (Pesantez, 2012; Cuadra et al., 2024). Además, factores como las barreras de entrada, la estructura del mercado y las economías de escala pueden limitar su crecimiento, mientras que las políticas públicas y los mecanismos de apoyo gubernamental son clave para mejorar sus condiciones operativas (Delgado-Loor & Zambrano-Montesdeoca, 2024).

Finalmente, estudios como el de Toro et al. (2019) y Balarezo-Noboa (2022) destacan la importancia de una gestión comercial efectiva y del uso de tecnologías de información como elementos esenciales para el posicionamiento empresarial. La incorporación de herramientas administrativas, marketing digital y análisis de datos permite tomar decisiones informadas y optimizar los procesos.

En síntesis, la literatura científica coincide en que el fortalecimiento de las Pymes rurales exige una estrategia integral que combine el desarrollo de capacidades internas con la adaptación al entorno externo. El caso de San Jacinto se inserta en esta problemática, y demanda una propuesta estratégica contextualizada que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad de sus unidades económicas en un entorno caracterizado por fragilidad estructural y bajo dinamismo tecnológico.

#### Factores que influyen en la competitividad comercial

La viabilidad comercial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en las regiones rurales de Ecuador está determinada por una compleja interacción entre factores internos y externos que condicionan su desempeño y sostenibilidad. En el plano interno, la formulación e implementación de estrategias empresariales eficaces, un liderazgo organizacional sólido y la adopción de una planificación estratégica integral son elementos fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Uzcátegui &

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Solano, 2014). Estas dimensiones estratégicas inciden directamente en la capacidad de las Pymes para adaptarse a entornos cambiantes, optimizar recursos y generar valor de forma continua.

Asimismo, la gestión eficiente de costos, la incorporación de procesos de innovación y el fortalecimiento del capital humano constituyen pilares esenciales para mejorar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad operativa de estas organizaciones (Cuadra et al., 2024). En sectores como la manufactura, donde la eficiencia y la calidad son elementos determinantes del éxito empresarial, el rol del recurso humano se vuelve aún más relevante (Pazmiño & García, 2017).

En cuanto a los factores externos, las Pymes rurales enfrentan una serie de limitaciones estructurales, entre las que destacan el acceso restringido a financiamiento, los trámites burocráticos excesivos y la baja integración de tecnologías digitales, lo que limita su capacidad de expansión y su posicionamiento en mercados más amplios (Cuadra et al., 2024). A estas barreras se suman condiciones del entorno macroeconómico y político, como la volatilidad del mercado, la incertidumbre normativa y las dificultades logísticas, que elevan los niveles de riesgo operativo y dificultan la toma de decisiones estratégicas (Pesantez, 2012).

El entorno competitivo también presenta desafíos considerables, caracterizados por barreras de entrada, escasa diferenciación de productos y desequilibrios derivados de economías de escala, los cuales limitan la entrada de nuevos actores y reducen las oportunidades de crecimiento de las empresas existentes (Chamba & Murillo, 2022). En este contexto, las políticas públicas y los mecanismos institucionales de apoyo desempeñan un rol crucial, ya que pueden contribuir a la reducción de estas restricciones operativas y a la mejora del acceso al mercado, con un impacto positivo en la competitividad empresarial (Delgado-Loor & Zambrano-Montesdeoca, 2024).

Además, la mejora de las capacidades comerciales y de marketing es indispensable para fortalecer el posicionamiento empresarial. Una gestión eficiente del marketing y las ventas permite no solo atender las demandas del consumidor, sino también consolidar relaciones sostenibles con el entorno (Toro et al., 2019). La incorporación de tecnologías de información, herramientas administrativas y sistemas de análisis de datos facilita una toma de decisiones más informada, además de optimizar procesos clave, lo cual ha sido valorado positivamente por un número creciente de actores involucrados en la gestión empresarial (Balarezo-Noboa, 2022).

En síntesis, la evidencia empírica y teórica converge en la necesidad de adoptar una estrategia de desarrollo multidimensional, que combine el fortalecimiento de las capacidades internas con la superación de las limitaciones externas. Solo mediante un enfoque integral será posible consolidar la posición competitiva de las Pymes en los entornos rurales de Ecuador, fomentar su sostenibilidad a largo plazo y contribuir efectivamente al desarrollo territorial.

El rol de la innovación tecnológica y digital en la competitividad de las Pymes rurales

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

La innovación tecnológica y la digitalización se han consolidado como factores determinantes para el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en entornos rurales del Ecuador. En los últimos años, se ha observado un crecimiento progresivo en la adopción de tecnologías de la información por parte de estas organizaciones, impulsado por iniciativas gubernamentales, mayores facilidades de acceso al financiamiento y la implementación de programas de capacitación específicos (Galarza-Sánchez, 2023). Estos avances han contribuido a mejorar los niveles de productividad, eficiencia operativa y satisfacción del cliente en diversos sectores estratégicos del ámbito rural.

Sin embargo, a pesar del progreso alcanzado, persisten desafíos estructurales que limitan la expansión equitativa de la transformación digital. Las Pymes rurales enfrentan barreras relacionadas con la insuficiente infraestructura tecnológica, baja conectividad y escasos niveles de alfabetización digital, lo que restringe significativamente su capacidad para aprovechar los beneficios de las tecnologías emergentes (Samsudin et al., 2024; Nipo et al., 2024). Esta situación genera un entorno de desigualdad competitiva respecto a las Pymes ubicadas en zonas urbanas, donde los ecosistemas digitales se encuentran más consolidados.

Aun así, la implementación de soluciones digitales como plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión empresarial (ERP), aplicaciones móviles y herramientas de comunicación virtual ha generado oportunidades inéditas para las Pymes rurales. Estas tecnologías permiten la expansión hacia nuevos mercados, la mejora en la trazabilidad de procesos, y una mayor eficiencia en la relación con clientes y proveedores (Recalde et al., 2024; Nipo et al., 2024). Casos destacados como el de Pacari —empresa ecuatoriana de productos orgánicos— y KiwiPay —servicio digital de pagos— ilustran el impacto positivo de la innovación en productos, procesos y estructuras organizativas, permitiendo alcanzar mercados internacionales y sostener incrementos en productividad y reputación empresarial (Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz, 2023).

No obstante, la persistente brecha digital sigue representando un obstáculo estructural. Las evidencias estadísticas indican que solo una fracción reducida de Pymes rurales, especialmente en el sector agropecuario, ha adoptado tecnologías avanzadas de manera sistemática (Recalde et al., 2024). Esta limitación subraya la necesidad urgente de fortalecer la infraestructura tecnológica rural, promover la alfabetización digital adaptada a los contextos locales y facilitar el acceso a financiamiento para proyectos de innovación (Nipo et al., 2024).

En este sentido, la formulación e implementación de políticas públicas orientadas a la promoción de la transformación digital se vuelve esencial. Entre las estrategias sugeridas destacan los incentivos fiscales para innovación, subsidios tecnológicos y la creación de centros de innovación rural que funcionen como nodos territoriales de transferencia de conocimiento, asistencia técnica y apoyo al emprendimiento (Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz, 2023; Nazareno, 2023). Estas medidas permitirían una integración más efectiva de las Pymes rurales a la economía digital, promoviendo un desarrollo territorial más inclusivo, resiliente

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

y competitivo tanto en el mercado nacional como en el internacional (Samsudin et al., 2024; Nipo et al., 2024).

## **METODOLOGÍA**

### Enfoque metodológico

La presente investigación adopta un enfoque mixto con diseño convergente paralelo, que integra componentes cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión integral de los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la parroquia San Jacinto, cantón Colimes. Esta combinación metodológica permite no solo cuantificar patrones comunes en la gestión empresarial, sino también interpretar las percepciones, experiencias y dinámicas contextuales que subyacen a dichos patrones.

De acuerdo con Creswell (2014), el enfoque mixto refuerza la validez del estudio al aprovechar la precisión estadística de los métodos cuantitativos y la profundidad explicativa de los cualitativos. En este caso, los datos cuantitativos fueron recolectados mediante encuestas estructuradas aplicadas a los administradores de las Pymes locales, mientras que los datos cualitativos se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas a informantes clave, lo que permitió contextualizar los resultados y fundamentar una propuesta estratégica adaptada a las condiciones del territorio.

### Diseño de la investigación

El estudio se enmarca en un diseño no experimental, transversal y descriptivo, dado que no se manipulan variables, sino que se observa la realidad tal como ocurre en su entorno natural (Hernández et al., 2019). Este diseño permitió identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño empresarial, así como construir un modelo de planificación estratégica basado en evidencia contextualizada.

El análisis del entorno se fundamentó en la herramienta FODA, complementado con análisis de contenido de los testimonios cualitativos y con técnicas estadísticas descriptivas, lo que permitió triangular los hallazgos y enriquecer la comprensión del fenómeno.

### Alcance de la investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo, orientado a caracterizar el estado actual de las Pymes de San Jacinto en cuanto a planificación estratégica, competitividad, digitalización y gestión del talento humano. Este tipo de alcance resulta pertinente al tratarse de una primera aproximación empírica a la realidad empresarial de la zona, aportando evidencia que podría servir como base para futuras investigaciones explicativas o evaluativas.

### Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis corresponde a las Pymes formalmente registradas en la parroquia San Jacinto. La población está compuesta por 81 unidades empresariales activas, de las cuales se seleccionó una muestra mediante muestreo aleatorio simple, con el fin de asegurar representatividad y minimizar sesgos. Asimismo, se seleccionaron 10 informantes clave para entrevistas cualitativas, bajo un muestreo intencional según criterios de experiencia directiva, antigüedad en el mercado y diversidad sectorial.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Cuantitativo – Encuesta estructurada:

Se aplicó un cuestionario compuesto por 10 ítems cerrados tipo Likert (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), agrupados en cuatro dimensiones:

- Planificación estratégica
- Gestión del talento humano
- Uso de tecnologías digitales
- Percepción de competitividad

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos en administración estratégica y estadística, y se realizó una prueba piloto con 10 Pymes para ajustar redacción y estructura. La fiabilidad se evaluó mediante alfa de Cronbach, alcanzando un coeficiente de 0,83.

#### Cualitativo – Entrevistas semiestructuradas:

Se diseñó una guía de entrevista con preguntas abiertas organizadas en tres ejes temáticos:

1. Retos organizacionales y de mercado
2. Procesos de toma de decisiones estratégicas
3. Innovación y uso de tecnologías

Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 minutos, y fueron grabadas con consentimiento previo. Las respuestas se transcribieron textualmente para su posterior análisis.

### Análisis de datos

- Análisis cuantitativo:

Los datos fueron procesados en el software SPSS v.25. Se aplicó estadística descriptiva (frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión) y análisis bivariado para explorar asociaciones entre variables (por ejemplo, uso de planificación estratégica y percepción de competitividad).

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

- **Análisis cualitativo:**

Las transcripciones fueron analizadas mediante el software ATLAS.ti, utilizando un enfoque de análisis temático. Se aplicó codificación abierta y axial, con triangulación entre investigadores para asegurar consistencia. Las categorías emergentes permitieron interpretar los patrones de comportamiento organizacional y las estrategias implícitas o ausentes en las Pymes entrevistadas.

#### Integración de resultados

Los datos cuantitativos y cualitativos fueron integrados en la etapa de discusión mediante triangulación de resultados. Las percepciones recogidas en las entrevistas permitieron explicar los hallazgos estadísticos, validar tendencias observadas y formular recomendaciones estratégicas con mayor profundidad.

#### Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló conforme a los principios de la Declaración de Helsinki y las directrices éticas institucionales. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado, donde se garantizó:

- Voluntariedad de la participación
- Confidencialidad de la información
- Anonimato en la presentación de resultados
- Derecho a retirarse sin consecuencias

Los datos fueron almacenados en dispositivos encriptados y protegidos mediante contraseña, limitando su acceso únicamente al equipo investigador. El estudio contó con la aprobación del comité de ética de la institución académica correspondiente.

## RESULTADOS

Con el propósito de diagnosticar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en la parroquia San Jacinto, se aplicó una encuesta estructurada a 81 Pymes activas en la localidad. Los datos obtenidos permiten identificar patrones en torno a la planificación estratégica, el desempeño económico reciente, el nivel de conocimiento sobre herramientas competitivas y la percepción sobre la importancia de la estrategia empresarial. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, los cuales constituyen la base para proponer un modelo de planificación estratégica adaptado al contexto territorial.

### **¿Su negocio tiene una correcta proyección bajo un modelo de planificación estratégica?**

**Tabla 1***Proyección bajo un modelo de planificación*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	75%
No	20	25%
TOTAL	81	100%

*Nota.* Fuente: Encuesta. Elaborado por: los autores (2024)

**¿Ha desarrollado estrategias para obtener ventaja competitiva dentro del mercado en el que se encuentra su negocio?**

**Tabla 2***Desarrollo de estrategias para obtener ventaja competitiva*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	72%
No	23	28%
TOTAL	81	100%

*Nota.* Fuente: Encuesta. Elaborado por: los autores (2024)

**¿Conoce acerca de la investigación y desarrollo (I+D)?**

**Tabla 3***Conoce acerca de la investigación y desarrollo*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	73%
No	22	27%
TOTAL	81	100%

*Nota.* Fuente: Encuesta. Elaborado por: los autores (2024)

**¿Conoce la ventaja competitiva de su negocio frente a la de la competencia?****Tabla 4***Ventaja competitiva de su negocio*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	73%
No	22	27%
TOTAL	81	100%

*Nota.* Fuente: Encuesta. Elaborado por: los autores (2024)

**¿Los empleados de su negocio conocen acerca de la planificación estratégica?****Tabla 5***Los empleados conocen acerca de la planificación*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	26%
No	60	74%
TOTAL	81	100%

*Nota.* Fuente: Encuesta. Elaborado por: los autores (2024)

**¿Considera importante la implementación de un plan estratégico de competitividad para su negocio?****Tabla 6***Importancia de la implementación de un plan estratégico*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	99%
No	2	1%
TOTAL	81	100%

*Nota.* Fuente: Encuesta. Elaborado por: los autores (2024)

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a 81 pequeñas y medianas empresas de la parroquia San Jacinto ofrecen un panorama revelador sobre el estado de la planificación estratégica y la percepción de competitividad en el entorno rural.

En primer lugar, se evidencia que una amplia mayoría de las Pymes (75%) declara tener una proyección basada en un modelo de planificación estratégica (Tabla 1), lo cual sugiere una conciencia creciente sobre la necesidad de direccionar el negocio hacia objetivos definidos. Sin embargo, esta autopercepción no

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

siempre se traduce en acciones operativas estructuradas, como lo evidencian los resultados complementarios.

En cuanto al desarrollo de estrategias orientadas a obtener ventaja competitiva, el 72% de los encuestados afirma haber implementado algún tipo de estrategia (Tabla 2). Esta cifra, aunque significativa, deja un margen del 28% que no ha considerado acciones estratégicas diferenciales en un entorno caracterizado por limitaciones de recursos y alta competencia, lo que puede comprometer su sostenibilidad a largo plazo.

Un aspecto clave en la formulación de estrategias innovadoras es el conocimiento sobre investigación y desarrollo (I+D). En este sentido, el 73% de los participantes reporta estar familiarizado con el concepto (Tabla 3), lo cual es un indicio positivo respecto al acceso a información técnica. No obstante, este dato debe interpretarse con cautela, ya que no garantiza una aplicación práctica de estos conocimientos en procesos reales de innovación o mejora continua.

Asimismo, el 73% de los empresarios declara conocer la ventaja competitiva de su negocio frente a la competencia (Tabla 4), lo que indica que una proporción considerable de líderes empresariales es consciente de sus atributos diferenciadores. Este reconocimiento es un punto de partida fundamental para estructurar modelos estratégicos orientados al posicionamiento comercial. Sin embargo, la ausencia de métricas o indicadores formales limita la capacidad de estas empresas para monitorear el rendimiento de dichas ventajas.

Uno de los hallazgos más críticos se relaciona con la falta de apropiación organizacional de la planificación estratégica. Solamente el 26% de los empresarios afirma que sus empleados conocen sobre planificación estratégica (Tabla 5), lo cual revela una marcada brecha en la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. Esta situación debilita la alineación institucional, dificulta la implementación de planes operativos y disminuye el compromiso organizacional con los objetivos estratégicos.

Finalmente, se destaca una percepción casi unánime sobre la importancia de contar con un plan estratégico de competitividad, con un 99% de las Pymes que considera relevante su implementación (Tabla 6). Este consenso refuerza la necesidad de promover modelos accesibles y contextualizados que faciliten la incorporación sistemática de la estrategia en la gestión empresarial cotidiana.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a las Pymes de la parroquia San Jacinto permiten identificar con claridad los principales retos y oportunidades que enfrenta este sector en su proceso de adaptación a un entorno económico altamente competitivo. Uno de los hallazgos más relevantes es que el 90 % de las empresas reportó una disminución en sus ventas durante el año 2022, lo que evidencia su alta vulnerabilidad frente a factores externos, como la competencia creciente, la baja capacidad de diferenciación y la volatilidad de la demanda, acentuada tras los efectos de la pandemia de COVID-19. Este

descenso en los ingresos subraya la necesidad urgente de fortalecer la resiliencia organizacional mediante una planificación estratégica proactiva, orientada a anticipar riesgos y reconfigurar modelos de negocio ante escenarios adversos.

Aunque el 75% de las Pymes declara contar con algún tipo de proyección estratégica, los datos revelan una fractura entre la formulación estratégica y su ejecución operativa. Esta desconexión se evidencia en que apenas el 26% de los empleados conoce o participa en procesos relacionados con la planificación estratégica, lo cual refleja una débil socialización interna de los objetivos organizacionales. Esta brecha es crítica, ya que una estrategia no compartida ni apropiada por los equipos de trabajo tiende a convertirse en un ejercicio teórico sin impacto real en la dinámica empresarial. En consecuencia, la alineación entre los niveles directivos y operativos debe ser abordada como una prioridad para lograr coherencia y eficacia en la ejecución estratégica.

Otro aspecto preocupante es la escasa claridad sobre el posicionamiento competitivo, ya que solo el 27% de las empresas afirma conocer su ventaja competitiva específica, a pesar de que el 72% declara haber desarrollado estrategias para obtenerla. Esta contradicción sugiere la existencia de estrategias poco definidas, mal comunicadas o desvinculadas del análisis real del entorno, lo cual limita su potencial para generar valor sostenible. La falta de un diagnóstico competitivo riguroso impide a las Pymes identificar con precisión sus fortalezas diferenciales, dificultando su capacidad de adaptación e innovación en mercados exigentes.

A pesar de estas debilidades, es destacable que el 99% de las empresas reconoce la importancia de contar con un plan estratégico de competitividad. Este consenso constituye una base favorable para impulsar procesos de mejora, pero es necesario transformar esa percepción en acción efectiva. Para ello, resulta imprescindible fortalecer las capacidades internas a través de procesos de formación continua, mecanismos participativos de planificación y asesoramiento técnico especializado, que permitan desarrollar estrategias coherentes con las condiciones del entorno y con los recursos reales disponibles.

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien existe un interés creciente por adoptar una visión estratégica en las Pymes rurales, aún persisten limitaciones estructurales, organizacionales y cognitivas que obstaculizan su implementación efectiva. Superar estas barreras requiere no solo de iniciativas internas, sino también del diseño de políticas públicas de apoyo técnico y financiero, adaptadas a las realidades del sector rural, que fomenten la profesionalización de la gestión empresarial y promuevan un desarrollo económico más equitativo y sostenible.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación evidencian que, si bien las Pymes de la parroquia San Jacinto reconocen ampliamente la importancia de la planificación estratégica como herramienta para mejorar su competitividad (99%), existen limitaciones estructurales y organizacionales que obstaculizan su

implementación efectiva. La disminución de ventas reportada por el 90% de las empresas en 2022 expone su alta vulnerabilidad frente a factores externos, como los efectos económicos de la pandemia y la creciente presión competitiva, lo que reafirma la necesidad de contar con estrategias sólidas y adaptativas.

A pesar de que un 75% de las Pymes indica poseer alguna proyección estratégica, los datos revelan una desconexión crítica entre los niveles directivos y operativos: solo el 26% del personal manifiesta conocer los lineamientos estratégicos de su empresa. Esta brecha de comunicación y alineación limita la capacidad de las organizaciones para ejecutar sus planes con eficacia y coherencia, debilitando la apropiación interna de los objetivos empresariales.

Asimismo, la falta de claridad en torno a las ventajas competitivas, evidenciada por el hecho de que un 73% de las empresas no identifica con precisión sus diferenciales frente al mercado, refleja una debilidad analítica que restringe su posicionamiento y capacidad de innovación. Esto sugiere que muchas estrategias existentes son intuitivas o incompletas, sin un soporte estructurado que permita sostenerlas en el tiempo.

A pesar de este escenario desafiante, el alto nivel de conciencia sobre la relevancia de la planificación estratégica representa una oportunidad clave. Este consenso constituye el punto de partida para diseñar modelos de planificación más robustos, participativos y adaptados a las condiciones del entorno rural. Tales modelos deben considerar la formación del talento humano, la incorporación de herramientas de análisis estratégico y la construcción de capacidades para la evaluación y ajuste continuo de los planes formulados.

En este contexto, se vuelve imprescindible que las Pymes de San Jacinto adopten un enfoque integral de planificación estratégica, que no solo contemple la formulación de objetivos, sino que promueva la alineación organizacional, la apropiación operativa y el monitoreo constante de resultados. Solo así será posible avanzar hacia un ecosistema empresarial más competitivo, resiliente y sostenible en el largo plazo. La creación e implementación de un modelo estratégico contextualizado, con apoyo técnico e institucional, se configura como una vía fundamental para potenciar el desarrollo económico local y fortalecer el tejido empresarial de esta comunidad rural.

## REFERENCIAS

- Almanza, A. y Calderón, C. y Vargas, J. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(1), 73-86. <https://doi.org/10.16967/23898186.629>
- Balarezo-Noboa, M. A. (2022). Factores competitivos de la pequeña empresa percibidos por estudiantes de administración de la Universidad Central del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 100–119. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2081>
- Bermeo Pazmiño, K. V. y Saavedra García, M. L. (2018). La competitividad sistémica de la MIPYME manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador. *Small Business International Review*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i1.20>

- Bolaños Alvarado, R. A. (2021). *Diagnóstico, análisis socioeconómico y estrategias de desarrollo de la parroquia San Jacinto del cantón Colimes* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54294>
- Carbajal, C., Solas, I. y Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 232.
- Carrasco, Y., Mendoza, N., Lopez, Y., Mori, R. y Alvarado, J. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500557&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557&lng=es&tlng=es).
- Castellanos, C. (13 de noviembre de 2020). *Como surgieron las pymes y por qué son tan importantes*. SOC. <https://blog.socasesores.com/como-surgieron-las-pymes-y-por-que-son-tan-importantes/>
- Castillo, J. G. (2020). Edición especial. Dilemas socioeconómico de cara a la pandemia de COVID-2019. *Boletín de política económica*, (10), 4-49. [http://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/BPE\\_10\\_julio\\_2020.pdf](http://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/BPE_10_julio_2020.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Ciudad Alfaro, Montecristi, provincia de Manabí. LexisFinder. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Curo, G. y Crispin, F. (2020). Modelo de planificación estratégica para la integración de e-commerce en pymes peruanas. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(3), 47-62.
- David, F. & et al. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach. Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Delgado-Loor, A. Y. y Zambrano-Montesdeoca, J. L. (2024). Los factores de competitividad empresarial en los emprendimientos productivos artesanales de la ciudad de Portoviejo (Ecuador). *MQRInvestigar*, 8(1), 5934–5957. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.1.2024.5934-5957>
- Escobar de la Cuadra, Y. M., Mora Bocca, D. A., Vargas Ortiz, O. G. y Villegas de la Cuadra, S. J. (2024). Factores Determinantes de la Rentabilidad de las Microempresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 76–91). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14531](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14531)
- Figueroa, C. y Elizalde, G. (2018). *Plan estratégico para potenciar la competitividad de las pymes en el cantón Durán* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27162>
- Flores Chamba, G. A. y Peñaherrera Murillo, J. A. (2022). Factores que determinan el poder y competencia de mercado agroindustrial en el Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 3(6), 8–17. <https://doi.org/10.56519/rci.v3i>
- Freddy, V. (25 de agosto de 2020). Planificación estratégica y el efecto pandemia. *Crowe*. <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>
- GAD Colimes. (20 de octubre de 2019). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial - Colimes*. [https://web.archive.org/web/20161020120926/http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/0960005290001\\_0960005290001DIAGNOSTICO\\_COLIMES\\_21-02-2015\\_06-36-48.pdf](https://web.archive.org/web/20161020120926/http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/0960005290001_0960005290001DIAGNOSTICO_COLIMES_21-02-2015_06-36-48.pdf)

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

[https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business\\_science](https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science)

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

- García, E. (19 de mayo de 2022). La mitad de las pymes confía en la recuperación este 2022. *CINCODIAS*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/13/pyme/1652467141\\_483763.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/13/pyme/1652467141_483763.html)
- Hitt, M. A. (2017). *Administración estratégica: conceptos y casos*. 12va. Cengage Learning.
- INEC. (2020). *San Jacinto - Censo de Población, Densidad Poblacional y Superficie de Ecuador*. Colimes. <https://www.dateas.com/es/explore/censo-poblacion-densidad-superficie-ecuador/san-jacinto-399>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Pearson.
- Kraaijenbrink, J. S. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*.
- LatimPyme. (2018). *LaimPyme*. <https://www.latinpymes.com/que-sabe-de-su-competenciar/>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *Oficio No. SAN-2020-1526*. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf)
- Leyva, A., Carvazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3), 0-0. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Lofton. (08 de marzo de 2022). *La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones*. <https://loftonsc.com/consultoriaestrategica/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica-en-las-empresas/>
- Luciani Toro, L. R., Zambrano Morales, Á. A. y González Ordoñez, A. I. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 313-332.
- Mantilla-Falcón, L. M., Ruiz-Guajala, M. E., Mayorga-Abril, C. M. y Vilcacundo-Córdova, A. G. (2014). La competitividad de las Pymes manufactureras del Ambato - Ecuador. *Panorama Económico*, 22, 17-30. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.22-num.0-2014-1371>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Ramírez, C. y Esteban, S. (6 de junio de 2022). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/06/Fortalecimiento-estrategico-de-las-PYMES-en-el-mercado.pdf>
- Robles, R., Serrano, H., Serrano, G., Gaibor, F., Gil, M. y Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000300018&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000300018&lng=es&tlng=pt).
- Rodríguez Naranjo, B. Y., Duque-Romero, M. V., Moncayo Cueva, H. L., Reinoso Valdez, E. L. y Vásquez Toledo, M. T. (2025). Factores que afectan el sostenimiento de pequeñas empresas del Ecuador. *Revista Conectividad*, 6(1), 92-105. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.169>
- Roldan, P. (2016). Definiciones de competitividad. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T. y Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 5(4), 114-136.
- Tobar-Pesántez, L. (2013). Competitividad de las microempresas en Cuenca Ecuador (Competitiveness of Microenterprises in Cuenca, Ecuador). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(7), 121-129.
- Trelles, L., Reyes, P. y Chevez, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covi. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 11.
- Uzcátegui, C. & Solano, J. (2015). *Influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme ecuatoriana [Influence of leadership, strategy and business environment of the Ecuadorian SME competitiveness]* (No. 69430). University Library of Munich, Germany.
- Westreicher, G. (2022). Definiciones. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>
- Yáñez, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80-92.