

# 24

Fecha de presentación: julio, 2019  
Fecha de aceptación: septiembre, 2019  
Fecha de publicación: octubre, 2019

## LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

COMO BASE FUNDAMENTAL PARA LA ADMINISTRACIÓN EN LOS NEGOCIOS

### MANAGEMENT STRATEGIES AS A FUNDAMENTAL BASE FOR BUSINESS ADMINISTRATION

Alexander Pavel Cedeño Velasco<sup>1</sup>

E-mail: [alexander.cedenove@ug.edu.ec](mailto:alexander.cedenove@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8618-379X>

Luis Roberto Asencio Cristobal<sup>1</sup>

E-mail: [luis.asencioc@ug.edu.ec](mailto:luis.asencioc@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3059-6389>

Milton Alexander Villegas Alava<sup>1</sup>

E-mail: [miltonvillegasa@ug.edu.ec](mailto:miltonvillegasa@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2068-0173>

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

#### RESUMEN

La implementación de estrategias de corto, mediano y largo plazo es sin duda alguna la manera que tienen las empresas para obtener ventaja competitiva en los negocios internacionales. Por ello el objetivo del presente trabajo es analizar la incidencia que pueden tener las estrategias gerenciales en la buena marcha del negocio. La investigación es cualitativa, de tipo documental y descriptivo, utilizando como instrumento una guía de entrevista estructurada a expertos en el área de administración de empresas. Los resultados indican que los principales elementos para una buena administración se asocian con estrategias basadas en la experiencia del administrador, el cumplimiento de normas de calidad y la constante innovación empresarial. Se espera que estos resultados sirvan de base para futuras investigaciones en la búsqueda de proporcionar información que permita tomar decisiones oportunas a los administradores de empresas.

**Palabras clave:** Estrategias, decisiones gerenciales, competitividad, calidad, negocios, innovación.

#### ABSTRACT

The implementation of short, medium and long term strategies is undoubtedly the way companies have to gain competitive advantage in international business. Therefore, the objective of this work is to analyze the impact that management strategies can have on the good progress of the business. The research is qualitative, documentary and descriptive, using as a tool a structured interview guide to experts in the area of business administration. The results indicate that the main elements for good administration are associated with strategies based on the experience of the administrator, compliance with quality standards and constant business innovation. It is expected that these results will serve as a basis for future research in the search to provide information that allows timely decisions to be taken by business administrators.

**Keywords:** Strategies, management decisions, competitiveness, quality, business, innovation.

## INTRODUCCIÓN

El concepto y los orígenes de la administración, se han derivado llegando al más importante que es la Administración de empresa que se orienta a la transformación de las estructuras de las organizaciones, donde se desarrollan relaciones entre personas, objetos e instrumentos con el fin de producir comunicación e interacción para cumplir con las metas y resultados establecido. **“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos”**. (Ruiz, 2017)

A lo largo de la historia de las grandes empresas, han sufrido fracasos porque los CEO Chief Executive Officer o llamado en español director ejecutivo que son los administradores de estas; muchos no tuvieron los conocimientos necesarios en áreas estructurales, dejándose llevar por sus funcionarios de confianza, que trajo como resultado estafas a todo nivel.

A continuación, detallamos ejemplos de mala aplicación en toma de decisiones gerenciales:

Ejemplo 1 una empresa del sector de servicios de Agente de Aduana tenía por costumbre dar créditos a los clientes en plazos de 90 a 120 días, llevando en un momento que no tenía flujo efectivo para los pagos, principalmente del personal que es la materia prima de funcionamiento para este tipo de empresa, esto ocasionó que los empleados se declaren en rebeldía y generen la paralización de actividades, al ver la importancia que era más en conseguir clientes y no buscar el bienestar de su personal propio, también dejando a un lado el pago del seguro social e impuesto, quedando al final en una iliquidez que tuvo que cerrar sus operaciones.

Ejemplo 2 tenemos en el sector comercial eléctrico, ellos compraban productos en el exterior a proveedores sucursales en otros países, cambiando etiquetas y declaraciones aduaneras describiendo productos diferentes, para que no sean rastreados por los distribuidores exclusivos que trabajan a nivel nacional, en cuyas cláusulas de la franquicia indicaba que ningún proveedor franquiciador podrá vender producto cuando exista filiales, sino deberán ser comprados en el mercado nacional a los distribuidores exclusivos, de tal razón fueron observados y demandados, situación que les costó un pago por el monto de 15 millones de dólares, y suspensión comercial por 4 años, llevando al quiebre de la misma.

**“Entre los tipos de contratos encontramos como principal, el llamado “exclusividad”, ya que hay muchos franquiciados que ya tienen definidos que mercados poder trabajar,**

**por tal razón hay veces que tiene costos extras por tener este privilegio de contrato porque lo considera potencial su ingreso”**. (Cedeño Velasco, 2017)

Ejemplo 3 se refiere a una empresa de venta de juguetes, empresa de tipo familiar donde se encuentran como novedad que el dueño fundador sede sus poderes de Gerente General, al yerno de una de sus hijas, pero este nuevo gerente primeramente contrata a un nuevo gerente administrativo de su confianza, luego cambio al personal de compras e importaciones, posteriormente a la contadora y por ultimo convence al directorio que es de conformación familiar, contratar a un nuevo auditor, si se analiza todos eran de su confianza, llegando en un momento tener el dominio de todas las operaciones y principalmente las financieras, generando transacciones fraudulentas, compras no registradas y desembolsos de dinero sin registro esto se le denomina “el túnel”, se detectó este tipo de irregularidades y abusos al momento que una sobrina del ex gerente general observa que solicitan un préstamo por la descripción de falta de fondos, el ex gerente contrata a un auditor empresarial que realiza las verificaciones y denunció en sus informe el caso de arbitrariedad de confianza y vínculos entre la persona que administró la empresa como del personal nuevo.

El objetivo del presente trabajo tiene como finalidad indicar las deficiencias demostradas por parte de los gerentes generales en la toma de decisiones en el campo de las empresas pymes, y esta basado en investigaciones exploratorias de tipo documental y de campo, de carácter cualitativo con entrevistas a expertos en el tema propuesto, la mismas que se evidencian posteriormente.

## DESARROLLO

Todas estas decisiones se basan en modelos como las burocráticas que se ejecutan para empresas modernas que son las que se generan después de la segunda guerra mundial, donde sus características son la racionalidad y la eficiencia; mientras los modelos emergentes son aplicables para empresas post moderna que son de la era de la industrialización en donde sus características son el ser flexibles y más eficiente en base a recursos como el kaisen, coaching empresarial y otras herramientas que generan efectividad en las empresas (Álvarez, 2000).

**“El sector productivo en el Ecuador está constituido, en un alto porcentaje, por pequeñas empresas que, para desarrollar proyectos de innovación, dependen en gran medida del apoyo de otras organizaciones que proporcionan asesoría, capacitación y/o venta de servicios especializados”**. (Balás, Aquino Onofre, Cedeño Velasco & Basantes Valverde, 2018)

Las empresas serán administradas por personal de experiencia en el campo profesional de la administración o relacionados, así como también obtener título de cuarto nivel de maestrías en administración de empresas cuyos orígenes de esta profesión se gestiona en la pertinencia de crear nuevos administradores que tenga el conocimiento empresarial a nivel de recursos humanos, legal, tecnológico en sistema de información, planificación, gestión de operaciones, toma de decisiones a nivel financiero y todo lo concierne el desarrollo de la actividades empresariales.

Cabe resaltar que la Organizacional internacional de Normalización ISO entre uno de los objetivos es el desarrollo de las grandes, medianas y pequeñas empresas a través de las normas de estandarizaciones que son herramientas estratégicas que tienen como finalidad reducir costos, satisfacer necesidades de consumidores, abrir mercados, desempeño ambiental como sociales acorde a las tendencias de globalización a nivel mundial, buscando siempre el mejoramiento continuo, a nivel de empresas. Entre las normas tenemos la ISO 9001:2015, que establece los criterios para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad para cualquier tipo de actividad, ya que este se basa en principios de la gestión de la calidad (Organización Internacional de Normalización, 2019).

Esta norma ISO 9001:2015 se basa en “principios de la calidad” de los que tenemos como primer principio el “enfoque al cliente” Organización Internacional de Normalización, 2015) que indica que un negocio dependerá de la cartera de clientes que mantiene y se deberá satisfacer los requisitos que estos soliciten, llegando a un punto de llenar todas sus expectativas; el segundo principio es el “liderazgo” ya que los directivos de la organización deben motivar a todo el personal en cumplir los propósitos y orientaciones para el cumplimiento de metas sean estas corto, mediano y/o largo que permiten el desarrollo de la organización; tercer principio nos habla de “participación del personal” es decir que todo el personal deberá aportar con propuestas sean estas innovadoras o de mejoras para cumplir con los objetivos planteados, es decir, sus comentarios son parte estructural para el desarrollo; para cuarto principio “enfoque basado a procesos” indica específicamente que todas las actividades y los recursos se deben manejar en procesos es decir las áreas, los departamentos y hasta el personal funcionan en base a los procesos establecidos, “mejora” corresponde al principio quinto donde específicamente es la mejora continua en el desempeño de la organización buscando proceso efectivos que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad a lo largo del tiempo de la vida de la empresa, en el principio sexto “enfoque basado en hechos

para la toma de decisión” que corresponde a la actividad de análisis, evaluación y decisión en base a las posturas, escenarios y situaciones que permitan el mejor beneficio a la organización; y por ultimo tenemos el principio siete “gestión de las relaciones” que nos muestra que se debe aplicar gestiones en la relaciones en cuanto al cliente interno como externo que permitirá una proyección adecuada como se desenvuelve la organización (Bolaños Lizarzaburu, 2016).

Como podemos apreciar las empresas que se certifican en este tipo de normas como ISO 9001:2015 pasaron por evaluaciones propias internas por el mismo personal de la empresas que fueron calificados y evaluados previamente, así como también de empresas asesoras que dominan el tema y se generan cronograma de trabajos para realizar estandares a todo nivel.

*“La Gestión, es el conjunto de actividades que son necesarias para asegurar la contribución y cooperación de todas las personas que son parte de la Organización; de tal manera, que se alcancen plenamente los objetivos esperados”.* (Ramírez Casco, Ramírez Garrido & Moran, 2017)

Se identifica que todo negocio debe ser en base a la gestión ya que se articula los recursos humanos, la parte financiera, los equipos recursos y los propios procesos que deberán cumplir como resultado llenar las expectativas del mercado (cliente) el que acorde a sus satisfacción dará la continuidad del consumo por tal razón la administración se refiere al manejo de recuerdo a nivel interno mientras la gestión es a nivel externo. La eficiencia y la eficacia se mostrarán en un manejo adecuado de los procesos, utilización correcta de los recursos en la distribución y presentar contablemente alternativas de liquidez, entre las tareas para el cumplimiento serán la planificación estratégica, diseño organizativo, orientación al cliente, sistema de gestión de calidad, recursos humanos e investigación.

Las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho mas en épocas que estamos en globalización y competitividad, esto lleva a generar el dinamismo a producir acciones y decisiones prioritarias para la generación de mecanismos que permitan satisfacer las expectativas del consumo y llevando estos a determinar que es de calidad. Estas estrategias gerenciales dependerá del grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la organización ya que estas deben ser prácticas diarias, muchos les denomina como un sistema de principios gerenciales porque establecen un punto de equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado.

Las estrategias estándar que se deberán desarrollar para todo tipo de empresas en especial para personas naturales, empresas pequeñas, medianas y hasta grandes que desean tener lineamiento de carácter de calidad son las estrategias en procesos, estrategias en talento humano basado en competencias, estrategias en producción basadas en el uso de maquinarias y equipos, y por último las estrategias financieras como base fundamental para la toma de decisiones que permitirán el desenvolvimiento eficaz de la empresa.

***“Los resultados de las políticas estructurales institucionales explican las dinámicas organizacionales, cuyos efectos significativos incluyen la competencia administrativa de proyectos, para lograr equilibrios de los miembros en el logro de los objetivos”.*** (Vargas-Hernández, 2016)

Un desarrollo elemental es la gestión de los procesos ya que en forma eficiente se generan los pasos de las actividades esenciales como secundarias de las empresas que permiten dar una satisfacción al cliente, además de disponer de personal pertinente acorde a estos procesos y crear la integridad para cumplir la misión y la visión pre establecidos por los mandos altos. Son las ejecuciones que realizan, entre los principales factores para seleccionar procesos tenemos la influencia del cliente, el efecto de la calidad del servicio o producto que se entrega, la perspectiva de la misión y sus estrategias corto, mediano y largo plazo, cumplimiento legales, utilización de recursos óptimos y los riesgos económicos y su impacto.

Entre los métodos más utilizados como estrategias son primeramente el método sistémico que es basado en la identificación del proceso real (in situ), luego la etapa de la medición y su respectivo análisis, su evaluación para la mejora en base a lo anterior, luego se genera la propuesta que es la etapa de la normalización y por se genera la evaluación en base a periodos de prueba para la mejora continua, la otra estrategia más utilizada en la reingeniería de procesos que es el cambio radical al proceso actual que muchas veces han sido histórico y muchas veces hay apegos sentimentales a estos y genera una resistencia al cambio mentalidad por tener la idea que lo anterior es lo mejor sin haber generado la comprobación de la nueva propuesta, por lo que se tomara recomendaciones como explorar la demanda de los clientes y su recompensa que ofrece el mercado al llegar a un nuevo proceso, lo que se va desarrollar y cual es el fin que desea desarrollar tanto al cliente interno como externo, formar al personal que se encargará del proyecto para que sus aportes sean en términos reactivos permitira fluides de ideas desde diferente área sean estos estratégicos, tácticos y operacionales llevand consigo aportes sustanciales y al momento de la implementación sea promotores del positivismo

de la efectividad del proceso en el resto del grupo de la empres.

Este tipo de estrategias, consiste específicamente buscar las personas adecuadas que tenga la concentración y la dedicación a la actividades encomendadas y que puedan dirigirse en forma continua con los niveles superiores para el desarrollo de los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo a la empresa por medio de la retroalimentación de la información para permitir generar estrategias para que generen sistemas y prácticas de trabajo eficaces - eficiente para demostrar una imagen de estructura de calidad ante los clientes. Lo ideal como meta es generar ambientes organizacionales donde se generen equipos del 100% comprometidos que son parte de la empresa y no pensar que trabajan para una, y que en casos de discrepancias se generen soluciones en post del beneficio propio de los equipos en forma honesta y transparente sin buscar sus intereses propios, entre este tipo de discrepancias pueden ser por la actitud competitiva, acción geográfica, comunicación, procesos no estructurados, recursos físicos y financieros (Durán & Virviescas Peña, 2017).

El personal de trabajo de la empresa deber ser escogido por competencias ya que el objetivo es de forjar personal que de acuerdo a su perfil de profesionalismo sea estos conocimientos, experiencia y la ética de comportamiento, puedan desarrollar actividades y cumplir con los objetivos establecido en el puesto que a sido designado, ya que con su participación podrá obtener promociones que permitan ventajas competitivas y estabilidad laboral como parte integral de la empresa, la finalidad es de que alcance un nivel superior y aumenten sus aptitudes por cada puesto de trabajo que van desempeñando, además adquirir APM que es Actitud de Mente Positiva por cada reto que va enfrentando. También trae ventajas a que el empleado pueda proponer tareas, procesos e instrumentos que serán aportes sustanciales a los estratégicos y líderes de la organización, se menciona que hay competencias dentro del trabajo desarrolladas dentro de la empresa en base a experiencias propias, competencias fuera de trabajo que es producida por la participación de colaboradores o de terceros (co-desarrollo) y autodesarrollo de competencias, que es cuando adquieren en base a su propia autogestión que puede ser influenciada por la empresa o su independencia propia del empleado.

Las maquinarias y equipos de trabajo que son las máquinas u aparatos que forman parte del elemento para ejecutar trabajos específicos, pero un mantenimiento planificado adecuado permitirá reducir costos de reparación, expandir la vida útil, el valor de la venta de este equipo en caso de requerir, aumento de producción dando un

beneficio directo a los negocios, estos mantenimientos se clasifican en preventivo que son lo que se realizan reparaciones menores o mayores a lo programado por los fabricantes, es decir que se realizan antes de lo esperado, mientras que el predictivo son las programadas con el fin de obtener parámetros que serán comparadas con los que tiene el fabricante y por ultimo tenemos el correctivo que son aquellos que serán generados al encontrar fallas que pueden ser programada o no, queriendo llevar a en muchos la paralizaciones que sean en base a una planificación o inmediata, necesidad que solamente lo podrá disponer el negocio, además resaltar que se debe tomar en cuenta crear un sistema de mantenimiento que se compone por el mantenimiento preventivo, el monitoreo de condiciones, la administración de reparaciones pendientes así como los componentes, los servicios de reparaciones en el taller y en el campo con su respectivo con su registro del historial de reparaciones, luego el ejecutar el análisis de resultados de gestión y su diagnóstico al problema generado y su administración de proceso al problemas (Ventura Zegarra, 2015).

El capital de trabajo son las cuentas corrientes que utiliza las empresas, encontramos a los activos corrientes y su escenario es que si estos son demasiados altos el rendimiento de inversión sera bajo a lo cotidiano y mientras que si baja llevará a obtener perdidas y problemas de liquidez, los pasivos corrientes son lo que permiten el financiamiento externo, cuando un capital de trabajo es positivo se puede determinar que se financia por fondos permanentes, mientras el capital de trabajo sea negativo se interpreta que la empresa no cubre las obligaciones, si el capital es neutro o valor de cero se denomina a que una empresa atraviesa una situación de riesgo a nivel de solvencia, por lo que se sugiera que se analizado en forma oportuna y optima los recursos, por tal razon todas las empresas deberán disponer un adecuado capital para su inicios operacionales ya que el ciclo de efectivo dependerá estrictamente al tiempo a que la empresa pueda superar su inversión, las decisiones deben ser evaluados con experticia en finanzas porque estos son aplicables en tiempos operaciones empresariales que permitan el mejor sendero de la empresa.

Para determinar el desempeño de las Pymes, es necesario establecer un control que garantice la eficiencia de los componentes del capital de trabajo, para ello, es necesario controlar todas las partidas que componen el activo corriente y pasivo corriente que garantice la estabilidad de las operaciones, es decir, mostrar un buen control sobre el ciclo de con versión del efectivo, en cada uno de los elementos que lo conforman, garantizando de esta manera la operatividad de la empresa a lo largo del tiempo. Las

políticas del capital de trabajo van orientadas al manejo eficiente de los recursos para que la entidad tenga un nivel apropiado de activos corrientes y los pueda financiar a través de los pasivos a corto plazo. Es conveniente que las empresas inviertan para evitar tener liquidez excesiva, pero los recursos con los que dispongan deben ser suficiente para cumplir con todas las obligaciones de corto plazo (Moreira Peña & Villegas Alava, 2019).

Como se observa las estrategias son de carácter competitivos debido al movimiento del enterno del mercado, ya que muchas deberán adaptarse acorde a los tiempos, a la competencia u otros a la tecnología que son valores que hacen distinguir unos de otros. En los mercados se las denominaciones al actuar como por ejemplo tenemos a las empresas exploradoras llevan procesos de invonación y desarrollo de nuevos productos acorde a las tendencias emergencias del entorno, mientras que las empresas defensivas son aquellos que se limitan al controlar productos y mercados donde la concentración es a lo seguro, las empresas analizadoras es un hibrido de la anteriores empresa ya que actúan como ofensivo o defensivo dependiendo como ven el entorno ya que se basan en el fundamento del riesgo y sus escenarios, y por ultimo tenemos a las empresa reactivas no tiene estrategia son inconsistentes y su actuar normal es bajo presión del entorno.

*“Bajo este contexto, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado”* (García Guillany, Durán, Carreño Pórtela, Prieto Pulido, García Cali & Paz Marcano, 2017).

Es recomendable que cuando se generan negocios sean estos de personas naturales, empresas pequeñas, medianas y hasta grandes, que los gerentes o la persona encargada de la toma de decisiones tenga experiencia profesional en este tipo de ejecuciones, o estudios pertinente para esta actividad que se puede demostrar en base a los simuladores de aplicación de estrategias de negocios que son herramientas que permiten observar y experimentar situaciones simplificadas a la realidad empresarial, ya que permite dinamismo estratégicos para tener la habilidad de interpretar datos y tomar las mejores decisiones asi poder tener la adaptibilidad al momento que le toque un escenario real.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo es de tipo exploratorio donde la información es recopilada en artículos, documentos bibliográficos y trabajos de carácter profesional donde se describe el

estudio del fenómeno y permitirá que se desarrollen futuras investigaciones, el instrumento seleccionado son las entrevistas estructuradas a expertos con experiencia en el área de negocios pymes. A continuación, los datos profesionales de los expertos descritos a continuación:

#### Experto 1

Hombre, con títulos de tercer nivel de Ingeniería Comercial y un posgrado en Administración de empresa. Tiene 20 años de experiencia profesional como gerente de comercialización local e internacional de empresa repuestos automotrices del tipo de motores estacionarios.

#### Experto 2

Hombre, con títulos de tercer nivel de Ingeniería en mecánica industrial y un posgrado en Administración de empresas. Tiene 35 años de experiencia y es gerente general de empresa de servicios de mecánica de precisión.

#### Experto 3

Hombre, con títulos de tercer Economista y un posgrado en Contabilidad y auditoría. Tiene 18 años de experiencia en el área auditoría, contabilidad y finanzas y desenvuelve como gerente general de empresas de asesorías y auditorías.

#### Experto 4

Hombre, con títulos de tercer nivel de Ingeniero industrial y un posgrado en Administración de empresas. Tiene 15 años de experiencia como gerente comercial de empresa de ventas de productos de seguridad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1. Calidad en el mundo empresarial.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Con base en su criterio es importante la calidad en el mundo empresarial?	Sin lugar a dudas es de vital relevancia, la calidad ya no debe ser un criterio exógeno a los procesos y a los productos, debe estar implícito desde el inicio es decir desde la investigación-innovación y desarrollo.	Claro que si, tanto de atención como en lo que se ofrece y todos los aspectos que conlleve el servicio o el producto.	Por su puesto que es de suma importancia se está viviendo en un mercado globalizado y competitivo en donde la calidad implica la eficiencia y eficacia de un servicio o un bien que se comercialice, el mundo globalizado hace que el mejoramiento de la calidad tenga una competencia sana.	Si deseas posicionarte como una empresa eficiente, con servicios y productos de calidad debes encaminar hacia ese rumbo, obligándote a tener una estructura operativa que genera productos o servicios de calidad.

Tabla 2. Aplicación de los principios de la calidad que indica la Organizacional internacional de Normalización ISO.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Cree usted que se deba aplicar los principios de la calidad que indica la Organizacional internacional de Normalización ISO?	Se deben aplicar, porque proporcionan una seguridad al comprador de que la empresa que le provee en Ecuador u otro país está comprometido con procesos de calidad.	Dependiendo ya que en nuestro país puede verse difícil cumplir con los estándares o requisitos que se esperan tener de acuerdo al producto ofrecido ya que no es lo mismo que compararnos a EEUU que es un país con mayores procesos de industrialización y tecnología.	Si se deben aplicar, dado que en el mercado globalizado en donde nos encontramos aplicar este tipo de normas es fundamental para revisiones de auditoría y certificaciones que hacen que las empresas sean reconocidas y de competencia internacional en muchos casos.	La aplicación de este enfoque debe ser lo suficientemente flexible, que no se incluyen requisitos específicos sobre metodologías de evaluación de riesgos, sino que se establece un marco genérico para que cada organización lo adopte en función a su actividad y a su modo de gestión.

Tabla 3. Conocimiento de las normas de calidad ISO aplicado a nivel empresarial.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Usted conoce sobre las normas de calidad ISO aplicado a nivel empresarial?	Básicamente, las normas que exigimos a los proveedores 9001 y 14001	Sí, pero mas aplico a lo referente a la responsabilidad ambiental de las empresas, estoy al tanto de lo ue hace el INEN que se encargan que sea un producto bueno.	Si, la norma indica lo que que ocurre a nuestro alrededor, tanto fuera como dentro de la propia organización, además de los factores que generen una planificación como en procesos, la competencia, las tecnologías existentes, el marco legal en el que operamos, los valores corporativos etc.	Sí, porque da beneficios a las organizaciones q se certifican y que poseen cierto peso frente a otras según el servicio requerido puedes eliminar a una buena parte de la competencia con un sello ISO.

Tabla 4. Aplicación de la inteligencia estratégica en el mundo empresarial.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Con base a su criterio se aplica la inteligencia estratégica en el mundo empresarial?	En nuestro país dicta mucho esta aplicación, más relevancia tiene el criterio subjetivo de los propietarios o junta de socios u accionistas de las empresas.	Claro, es algo indispensable porque en base a ello se puede determinar si hay algún proceso o actividad que esté haciéndose mal y necesite ser corregida.	Esto solo lo he visto en empresas multinacionales que al aplicar la inteligencia estratégica permiten las mejores tomas de decisiones para los Directores Ejecutivos en las Corporaciones, pero esto solo se puede apreciar con el transcurso del tiempo en su evolución de crecimiento como empresa.	La inteligencia estratégica debe estar basada en un pensamiento flexible que le permita anticiparse a ciertas situaciones enfrenatar el problema y como se reaccionará ante nuevas situaciones frente a una crisis, como palpar esa realidad, para prever y tomar medidas correctas.

Tabla 5. Experiencia profesional para la toma decisiones.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Usted cree que un Gerente General o CEO deba tener experiencia profesional para la toma decisiones?	Sí obligatoriamente, a más de experiencia profesional los conocimientos e información necesaria para el proceso de toma de decisiones.	Definitivamente, debe poder ser buen administrador es la experiencia y el conocimiento.	Claro, si no la tiene muy difícilmente lo que decida tendrá los beneficios y estrategias de acción que quiere llevar a cabo	La experiencia te da conocimiento, y por supuesto que sí.

Tabla 6. Simuladores de negocios como elemento de experiencia para adjudicar habilidades de toma de decisiones.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Desde su punto de vista los simuladores de negocios puedan ser elemento de experiencia para adjudicar habilidades de toma de decisiones?	Es una herramienta útil, así como las ciencias duras tienen el laboratorio, la ciencia social como la administración tienen los simuladores que proveen experiencia a los administradores actuales o futuros.	Es una herramienta que de verdad ayuda para que quien quiere emprender porque ahí se pueden considerar un sinnúmero de cosas tanto en marketing, sondeos, proyecciones de ciertas cosas; para tener ideas de lo que puede suceder a futuro.	Si, un simulador está planteado y diseñado en base a experiencias adquiridas y resultados obtenidos, lo que nos ayuda es a medir en forma eficiente el tipo y tiempo de recuperación que se va a obtener en una inversión o toma de decisión que se quiera realizar.	Puede ayudar en varios aspectos, es muy distinto a que uno se lance a ciegas a realizar negocios solo con conocimientos teóricos, además es una experiencia indirecta, los simuladores te servirían como motivación gracias a su carácter participativo e interactivo.

Tabla 7. Empresas definidas por el actuar estratégico.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Las empresas que se definen por el actuar estratégico y estas son exploradora, defensiva, analizadora o reactivas, desde su criterio en cual se definen su empresa e indicar el Por qué?	Defensiva, por el tamaño de mi empresa estamos en la corriente de las grandes empresas del sector, casi siempre estamos mejorando procesos y precios de la competencia.	Reactivas, porque después que suceden las cosas es cuando uno realmente busca ver qué soluciones se dan, ya que uno previamente no ha estudiado las posibilidades de que algo pueda suceder, eso es en lo que menos piensas, es como si prácticamente viviésemos el día a día.	La definiría como una empresa defensiva, dado que busca la reducción de costos, y la productividad empresarial, tiene estrategias de mejorar la calidad de su publicidad, y cuenta con una gama extensa de productos que ofrecer al mercado.	Analizadora; como la palabra lo indica se analiza a dónde y a quiénes quiero llegar para poder tener éxito en mi negocio, porque el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones.

Tabla 8. Áreas fundamentales que se deban aplicar estrategias a nivel de los negocios.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Desde su opinión cuales son las áreas fundamentales que se deban aplicar estrategias a nivel de los negocios?	Las estrategias deben estar presentes en todas las áreas, en unas más en otras menos, pero las más vitales son las áreas de ventas y financiera.	Principalmente la atención al cliente y consumidor, buscar darles mejores alternativas y soluciones para que ellos piensen que lo que uno les ofrece es lo que ellos están realmente buscando.	Las áreas de compras de productos, comercial (venta de productos de exportación), marketing Y calidad pero para ello la empresa debe basarse en un foda general y luego por cada departamento de esa forma puede verificarse cuales son las estrategias que pueden aplicar para mejor el negocio en si.	Mi criterio personal es el área comercial y financiera, la financiera es responsable de administrar bien los recursos y el <i>área comercial y es donde generan los ingresos y debemos tener un plan estratégicos y bien elaborado para conseguir los objetivos y poder mantenernos.</i>

Tabla 9. Estrategias realizadas en el campo empresarial.

EXPERTOS	1	2	3	4
¿Desde su experiencia cuales son las estrategias que usted ha utilizado en el campo empresarial?	La observación del contexto del sector en especial el económico, mejorar procesos de la competencia en especial el de las empresas líderes, vincular los productos que vendemos al prestigio alcanzado en los 45 años de la empresa.	Bajar costos, brindar mejor servicio, dar buena atención, ser flexible. todo depende del cliente porque hay casos en que el cliente es exigente y hay que intentar cumplir en lo que más se pueda con lo que ellos desean y en el momento en que lo necesiten.	Estrategia en marketing (trabajar en redes sociales publicitando el servicio y producto a comercial); valoración financiera (ser vista de mejor manera en el mercado bursátil); aplicación y control de normas y políticas para el buen manejo y reducción de los costos mejorar la relación con clientes y proveedores	Estrategias de lanzamientos e innovadoras, Ventas, Marketing y Publicidad, implementar procesos con miras a reducir costos y maximizar capacidades, para mejorar los procesos de desempeño, y mantener a los clientes satisfechos.

Se distingue en las entrevistas diferentes opiniones sobre el tema (Tabla 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9), muy notables como el estar de acuerdo que a nivel mundial se deben hablar de la calidad que son términos de negocios eficientes y eficaces que generan sus actividades con innovación, conocimiento e investigación que los hacen diferente entre unos y otros, además que los principios de la calidad deberán ser aplicados a todo nivel pese a que comentaron que deben ser más flexibles para los cumplimientos y comparados a otros mercados que están totalmente estructurados en la aplicación, en cuanto a las normas notificaron que la norma ISO 9001 y la 14000 son las más reconocidas y que las exigen a sus socios estratégicos, además que muchos buscan certificar con entidades nacionales de calidad porque la una categorización frente a sus competidores.

La inteligencia estratégica solo ve a nivel de toma de decisiones sean estos gerentes, acciones o socios propio de los negocios, porque al no tener experiencia puede acarrear diferentes problemas como en procesos financieros, llevando muchas veces al cierre de los mismos, por tal razón consideran que muchos adquirieron en forma intuitiva (empírica) por los años de experiencias mientras en los actuales momentos ya se dan cursos o módulos de simulador de negocios donde el estudiantado experimenta dichas situaciones para la toma de decisiones efectivas.

El actuar estratégico que definieron fueron las defensivas así como también las reactivas ya que por sus propias características de ser negocios pymes se convierten en empresas seguidoras acorde a la tendencia del mercado con el fin de mantenerse, y cambiar dinámicamente acorde a los factores exógenos como políticas gubernamentales, comportamiento del consumidor, tendencias de marketing, financieras, etc, con estrategias propias en la parte financiera, compras, servicios al cliente.

## CONCLUSIONES

La inteligencia estratégica es un elemento primordial para la toma de decisiones en empresa pymes. Deberán procurar estructurar los negocios generar estrategias a nivel de procesos, la parte financiero por las condiciones propias del mercado consumidor.

De la aplicación de estrategias adecuadas en el ámbito económico-financiero, las Pymes podrán mantenerse en la línea del tiempo y podrán ser más competitivas, puedan lograr un adecuado equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad que les permita generar valor agregado que maximice sus rendimientos y permita el logro de los objetivos estratégicos de las mismas.

La experiencia profesional como el conocimiento serán transversales porque permite actuar adecuadamente a los cambios propios de la globalización. El propietario o gerente de un negocio deberá generar conocimiento, habilidades y al ética profesional para que su imagen empresarial se mantenga en forma sostenible y sustentable con el pasar del tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, A. B. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 48, 85-114. Recuperado de <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/568/721>

Balás, J. E., Aquino Onofre, I. A., Cedeño Velasco, A. P., & Basantes Valverde, W. M. (2018). Reactivación Económica Ecuatoriana: ¿impacta al sector productivo en el primer semestre del año 2018? *INNOVA Research Journal*, 3(8), 163-179. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6777806.pdf>

Bolaños Lizarzaburu, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015, 18(309), 33-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>

Cedeño Velasco, A. (2017). El agente de comercialización, alternativa de desarrollo agrícola del cantón Simón Bolívar. *Oidles Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 23. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/oidles/23/agente-comercializacion.html>

Durán, S. O., & Virviescas Peña, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Espacios*, 38(13). Recuperado de <https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p26.pdf>

García Guillany, J., Durán, S., Carreño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Moreira Peña, L., & Villegas Alava, M. (2019). *El control interno al capital de trabajo en las Pymes*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Organización Internacional de Normalización. (2015). Principios de la calidad. ISO 9001:2015. Ginebra: ISO.

Organización Internacional de Normalización. (2019). *Familia ISO 9000 - Gestión de la calidad*. Ginebra: ISO.

Ramírez Casco, A. D., Ramírez Garrido, R. G., & Moran, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 1-21. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/contrib/2017i2017-0108.html#download>

Ruiz, R. V. (2017). *Gestión de la producción*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.

Vargas-Hernández, J. G. (2016). Cuestionamientos a la estructura y a la actual cultura del paradigma de la nueva gestión o gerencia pública. *Ciudades, Estados y Política*, 3(1), 95-116. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/view/56189>

Ventura Zegarra, M. E. (2015). Gestión moderna del mantenimiento de equipos pesados. *Ciencia y desarrollo*, 18(1). Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/download/1087/1065>