



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD EN LA PYMES DEL SECTOR COMERCIAL
DEL CANTÓN LA TRONCAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

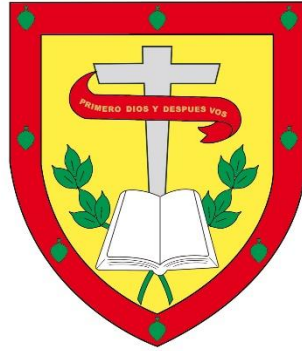
AUTORA: DAFNNE ARELYSS MARQUEZ CURILLO

DIRECTOR: ING. JOFFRE BOZA. MGS

LA TRONCAL - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD EN LA PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL
CANTÓN LA TRONCAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORA: DAFNNE ARELYSS MARQUEZ CURILLO

DIRECTOR: ING. JOFFRE BOZA. MGS

LA TRONCAL - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – LA TRONCAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

La Troncal, 22 de mayo del 2026.

Sección: FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.

Asunto: Aprobación de presentación del Trabajo de Titulación.

Dr.

Geovanny Pesantez M, PhD.

UNIDAD DE TITULACIÓN – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA.

De mi consideración:

El suscrito tutor del trabajo de titulación, con un atento y cordial saludo me dirijo a usted para desearle éxitos en sus funciones diarias, y a su vez certificar que el trabajo de **“Enfoque estratégico y su relación con la competitividad en la Pymes del sector comercial del Cantón La Troncal”** desarrollado por **MARQUEZ CURILLO DAFNNE ARELYSS** con cédula de identidad No **0956004980**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Particular que hacemos de su conocimiento para los fines legales consiguientes, suscribo, no sin antes exteriorizar nuestra consideración.

Atentamente.

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOFFRE EDGAR BOZA
AGUIRRE

Lcdo. Joffre Boza Aguirre, MGS.

TUTOR DE TESIS



Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Yo **Dafne Arelyss Márquez Curillo** portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º **09560049800**. Declaro ser el autor de la obra: “**Enfoque estratégico y su relación con la competitividad en la Pymes del sector comercial del cantón La Troncal**”, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

La Troncal, **26 de mayo del 2026**

F:

Dafne Arelyss Márquez Curillo

C.I. 0956004980.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a papito Dios por bendecirme, darme fortaleza y guiar cada uno de mis pasos durante este camino académico. Gracias por iluminar mi vida, darme sabiduría y permitirme alcanzar una meta tan importante. Todo logro alcanzado es posible gracias a tu amor y presencia constante.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Joffre Boza, tutor de este trabajo de investigación, por su valioso apoyo, orientación y dedicación brindada durante el desarrollo de esta tesis. Gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y consejos, los cuales fueron fundamentales para fortalecer este proyecto y culminarlo satisfactoriamente.

Su paciencia, compromiso y guía constante permitieron enriquecer cada etapa de este proceso académico, motivándome a seguir adelante con responsabilidad y perseverancia. Agradezco profundamente el tiempo y esfuerzo dedicados para contribuir a mi formación profesional y al logro de esta meta tan importante en mi vida.

Así mismo, expreso mi sincero agradecimiento al Ing. Fernando Orellana, director de la Carrera de Administración de Empresas, por su compromiso, dedicación y valioso aporte a la formación académica y profesional de los estudiantes.

Agradezco su apoyo y gestión constante en favor del desarrollo educativo, así como el esfuerzo por fomentar conocimientos, valores y herramientas que contribuyen al crecimiento profesional de quienes formamos parte de esta carrera. Su labor y liderazgo han sido una motivación importante durante este proceso académico y en el cumplimiento de esta meta tan significativa.

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a papito Dios por ser mi guía, mi fortaleza y la luz que iluminó cada paso de este camino. Gracias por bendecirme y darme la sabiduría, la fuerza y la oportunidad de alcanzar esta meta tan importante.

Con todo mi amor, dedico este logro a mi madre, Isabel Curillo, quien ha sido mi mayor fortaleza y el pilar fundamental en mi vida. Gracias por tu amor infinito, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por sostenerme en mis momentos más difíciles y por nunca soltar mi mano a pesar de mis errores. Tu presencia constante ha sido la luz que ha guiado cada uno de mis pasos.

A mis queridos abuelos, Humberto Curillo y Leonor Paredes, por sus palabras llenas de sabiduría, por sus consejos sinceros y por enseñarme que la perseverancia es el camino para alcanzar los sueños. Gracias por motivarme a seguir adelante y recordarme siempre que nunca debo rendirme.

A mis hermanos, Alexa Márquez y José Márquez, por su compañía, su apoyo incondicional y por compartir conmigo este camino hacia la superación profesional. Saber que caminamos juntos hacia nuestras metas ha sido una gran motivación.

Y, de manera muy especial, a mi hijo, Liam Márquez, quien es el motor de mi vida. Todo este esfuerzo es por ti y para ti. Eres la razón por la que sigo adelante cada día, con la esperanza de darte un futuro lleno de oportunidades y ser un ejemplo de lucha, amor y perseverancia.

A ustedes, mi familia, les dedico este logro con todo mi corazón, porque sin su apoyo nada de esto habría sido posible.

Esta tesis es fruto de sus enseñanzas, su ejemplo y su fe constante. No hay palabras suficientes para agradecer todo lo que han hecho por mí. Siempre llevaré conmigo y con mucho orgullo todo lo que me dieron: valores, fuerza y corazón.

Resumen

En el actual mercado globalizado, las PYMES en América Latina son el motor económico y la principal fuente de empleo, aunque enfrentan grandes retos ante cadenas transnacionales. Para sobrevivir, estas empresas deben abandonar la gestión empírica y adoptar un enfoque estratégico que alinee sus recursos con las oportunidades externas. La competitividad sostenible depende de esta planificación a largo plazo, permitiendo que los negocios comerciales dejen de ser reactivos y logren diferenciarse de su competencia directa.

En el cantón La Troncal, esta transición hacia modelos de gestión formal es una necesidad imperativa para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la economía local. La investigación analiza cómo las herramientas estratégicas y la asociatividad actúan como catalizadores para que las pequeñas unidades productivas se vuelvan resilientes. Al implementar estas estrategias adaptadas a su realidad, las PYMES pueden superar las barreras de escala y fortalecer su posicionamiento frente a los mercados de alta exigencia.

Palabras clave: Enfoque Estratégico, Competitividad empresarial, PYMES comerciales, Gestión estratégica, Desarrollo empresarial.

Abstract

In today's globalized market, SMEs in Latin America are the economic engine and the primary source of employment; however, they face significant challenges from transnational corporations. To survive, these companies must move away from empirical management and adopt a strategic approach that aligns their resources with external opportunities. Sustainable competitiveness depends on this long-term planning, enabling commercial businesses to move beyond a reactive stance and differentiate themselves from their direct competitors.

In the canton of La Troncal, this transition toward formal management models is an imperative necessity to ensure the sustainability and growth of the local economy. The research analyzes how strategic tools and associativity act as catalysts for small productive units to become more resilient. By implementing these strategies tailored to their context, SMEs can overcome scale-related barriers and strengthen their position towards highly demanding markets.

Keywords: Strategic Approach, Business Competitiveness, Commercial SMEs, Strategic Management, Business Development.

INDICE

Agradecimiento	1
Dedicatoria.....	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	7
CAPITULO 1	9
1. Planteamiento del problema	9
1.1. Descripción del caso a investigar	10
1.2. Antecedentes de la investigación.....	11
1.3. Preguntas de la investigación	12
1.3.1 Pregunta General	13
1.3.2 Preguntas Especificas	13
1.4. Objetivos de la investigación.....	13
1.4.1. Objetivo General.....	13
1.4.2. Objetivos Específicos	13
1.5. Hipótesis	14
1.6. Justificación	15
Tabla Nro. 1 Esquema en modo de propuesta para mejorar la Gestión Empírica de los negocios locales del Cantón La Troncal.....	17
CAPITULO 2	18
2. Marco Teórico	18
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	18
2.1. Marco Referencial.....	20
2.2.1. El Enfoque Estratégico	20
2.2.2. Competitividad Empresarial	20
2.2.3. Estrategia y Competitividad.....	21
2.2.4. Dimensión: Asociatividad, Redes Interorganizacionales y Cooperación	22
2.3. Marco Conceptual y legal	22
CAPITULO 3	23
3. Metodología de la Investigación.....	23
3.1. Tipo de Investigación.....	24

3.2. Metodología de recolección de Datos.....	25
3.3. Operacionalización de las Variables.....	26
Cuadro #1 Total Encuesta.	27
Encuesta	27
Modelo de instrumento para la ejecución de la encuesta a las PYMES del cantón La Troncal.	28
Análisis del Instrumento de Evaluación	31
Cuadro #2 Estructura de la PYMEs.	31
Cuadro #3 pregunta 1: Visión y Metas.....	32
Cuadro #4 pregunta 2: Análisis del Entorno.	32
Cuadro #5 pregunta 3: Toma de Decisiones.	33
Cuadro #6 pregunta 4: Asignación de Recursos	34
Cuadro #7 pregunta 5: Adaptabilidad	34
Cuadro #8 pregunta 6: Diferenciación del Servicio.	35
Cuadro #9 pregunta 7: Posicionamiento de Marca.	36
Cuadro #10 pregunta 8: Uso de Tecnologías.	36
Cuadro #11 pregunta 9: Fidelización del Cliente.....	37
Cuadro #12 pregunta 10: Sostenibilidad y Futuro.	38
CAPITULO 4	38
4. Propuesta de la investigación	38
4.1. Modelo de la propuesta.....	39
4.2. Esquema de la propuesta.....	40
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	42
Bibliografía.....	44

Introducción

En el actual escenario económico, caracterizado por la globalización y la digitalización de los mercados, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se han consolidado como el eje motor de la economía y la principal fuente de generación de empleo en América Latina. No obstante, el sector comercial enfrenta desafíos sin precedentes debido a la entrada de grandes cadenas transnacionales y la volatilidad de la demanda. En este contexto, la supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones ya no dependen únicamente de su capacidad operativa, sino de la adopción de un enfoque estratégico sólido que les permita anticiparse a los cambios del entorno.

El enfoque estratégico se define como el proceso mediante el cual una organización alinea sus recursos y capacidades internas con las oportunidades y amenazas externas. Para las PYMES comerciales, esto implica dejar atrás la gestión reactiva o empírica para transitar hacia una planificación basada en la visión a largo plazo, la diferenciación y la optimización de procesos. Es aquí donde la competitividad emerge como el indicador crítico de éxito; no se trata solo de vender más, sino de poseer una ventaja comparativa que sea sostenible en el tiempo y percibida por el cliente.

La relación entre estas dos variables es directa y proporcional: a mayor solidez en el enfoque estratégico, mayor es el nivel de competitividad de la empresa. Sin embargo, muchas PYMES comerciales presentan debilidades en su estructura administrativa, operando con una visión de corto plazo que limita su potencial de escala.

Por lo tanto, la presente investigación analiza cómo la implementación de herramientas estratégicas influye en el posicionamiento de mercado de las PYMES en el sector comercial.

Se busca determinar si la gestión estratégica actúa como el catalizador necesario para transformar unidades productivas pequeñas en organizaciones resilientes, capaces de competir en mercados de alta exigencia y contribuir de manera sostenible al desarrollo

económico local.

En el contexto específico del cantón La Troncal, provincia de Cañar, las PYMES del sector comercial enfrentan un entorno altamente competitivo que exige la transición de una gestión empírica hacia un enfoque estratégico formal. Debido a su ubicación geográfica estratégica y su dinamismo mercantil, estas empresas son pilares de la economía local; sin embargo, para alcanzar niveles óptimos de competitividad, requieren implementar modelos de gestión que, como la asociatividad, les permitan superar las barreras de escala y fortalecer su posicionamiento frente a grandes competidores. Por lo tanto, el desarrollo de estrategias adaptadas a la realidad socioeconómica de La Troncal no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad imperativa para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento productivo de la región.

CAPITULO 1

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la globalización y la digitalización han transformado los mercados, obligando a las organizaciones a operar en entornos de alta incertidumbre. En América Latina, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan el eje motor de la economía; sin embargo, su supervivencia se ve constantemente amenazada por la entrada de grandes cadenas transnacionales y la volatilidad del consumo. El problema radica en que muchas de estas empresas operan bajo una gestión empírica y reactiva, careciendo de un horizonte claro que les permita anticiparse a los cambios del entorno.

En el contexto específico del cantón La Troncal, provincia de Cañar, las PYMES del sector comercial son pilares fundamentales para el dinamismo mercantil local ya que se ubica en un lugar estratégico para el tránsito de productos. No obstante, se observa una debilidad estructural en su administración: la mayoría de estos negocios priorizan la operatividad del día a día sobre la planificación estratégica. Esta visión de corto plazo limita su capacidad de escala, genera ineficiencia en el uso de recursos y reduce su nivel de competitividad frente a competidores con estructuras más robustas.

De no implementarse un enfoque estratégico formal que promueva la diferenciación y la optimización de procesos, las PYMES de La Troncal corren el riesgo de estancarse o desaparecer ante la presión competitiva. Por lo tanto, surge la necesidad de investigar: ¿De qué manera el enfoque estratégico se relaciona con la competitividad de las PYMES comerciales en el cantón La Troncal? Es fundamental determinar si la adopción de herramientas estratégicas y modelos como la asociatividad pueden actuar como el catalizador necesario para transformar estas unidades productivas en

organizaciones resilientes y sostenibles.

1.1. Descripción del caso a investigar

Las PYMES comerciales del cantón La Troncal presentan una problemática centrada en la desconexión entre la gestión operativa y el pensamiento estratégico. A pesar de su importancia para la economía de la provincia de Cañar, se identifican los siguientes puntos críticos:

Predominio de la Gestión Empírica basado en la experiencia, tradiciones o costumbres

La mayoría de los propietarios y administradores de estas PYMES dirigen sus negocios basándose en la experiencia acumulada y la intuición, más que en modelos administrativos formales. Esto provoca que la toma de decisiones sea reactiva (resolver problemas conforme aparecen) en lugar de proactiva, dejando a la empresa vulnerable ante fluctuaciones del mercado o cambios en las políticas económicas.

Visión de corto plazo y limitada diferenciación

Existe una tendencia a priorizar la rentabilidad inmediata sobre la sostenibilidad. En el sector comercial de La Troncal, se observa una escasa diferenciación de productos y servicios; muchos negocios compiten únicamente por precio, lo que erosiona sus márgenes de utilidad. La falta de una "Misión" y "Visión" claras impide que el personal y la gerencia trabajen hacia objetivos de crecimiento a largo plazo.

Vulnerabilidad ante la Competencia Externa

La llegada de grandes cadenas nacionales y transnacionales a zonas aledañas o

mediante el comercio digital ejerce una presión sin precedentes. Las PYMES locales carecen de economías de escala y de herramientas de análisis competitivo (como el análisis FODA) que les permitan identificar sus ventajas comparativas para defender su cuota de mercado.

Bajo Nivel de Asociatividad

Se observa un comportamiento individualista en el sector comercial local. La falta de estrategias de asociatividad o alianzas estratégicas impide que los comerciantes de La Troncal negocien mejor con proveedores o accedan a nuevos mercados, limitando su competitividad sistémica.

1.2. Antecedentes de la investigación

1.2.1 Ámbito Internacional

A nivel global, la literatura académica ha enfatizado que la planificación estratégica es el factor diferenciador en la supervivencia empresarial. Según (Porter M. E., 2015), en sus estudios sobre la ventaja competitiva, se establece que las empresas que no definen una estrategia clara quedan "atrapadas en el medio", siendo vulnerables ante competidores que optimizan costos o se especializan. Investigaciones en mercados europeos y asiáticos sugieren que la digitalización de los procesos estratégicos ha permitido que las PYMES compensen su falta de tamaño con agilidad operativa.

1.2.2 Ámbito Regional (Latinoamérica)

En el contexto latinoamericano, diversos estudios de la (CEPAL, 2022) señalan que la brecha de productividad entre las PYMES y las grandes empresas se debe a la baja adopción de modelos de gestión formal. Un estudio realizado en Colombia por (García J. M., 2021) sobre el sector comercial determinó que existe una correlación directa entre la formalización de la estrategia y el incremento en la cuota de mercado.

Los autores concluyen que las PYMES que implementan herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) mejoran su capacidad de respuesta ante crisis económicas.

1.2.3 Ámbito Nacional

En Ecuador, investigaciones realizadas en universidades locales han analizado la situación de las PYMES post-pandemia. Por ejemplo, estudios en la zona 6 esto incluye a la provincia del Cañar la cual; destacan que la gestión empírica sigue siendo la norma en el 70% de los negocios minoristas esto debido a la ubicación estratégica que tiene el Cantón La Troncal el cual genera un dinamismo mercantil alto, pero es "desordenado" por la falta de cultura asociativa. Se ha determinado en estudios nacionales que la competitividad en el país no solo depende del capital, sino de la capacidad de innovación en el modelo de negocio, algo que solo se logra con un enfoque estratégico sólido.

1.2.4 Ámbito Cantonal

El Cantón La Troncal, tiene un inicio muy conocido, que sin temor a cometer algún error se origina por el Ingenio Azucarero de ese entonces AZTRA (Galindez, 1998), con el cultivo de la Caña de Azúcar, motivo por el cual muchas personas vieron en ella la oportunidad de aprovechar el nicho de mercado que se estaba creando, luego de algunos años muchas personas aún mantienen sus negocios que sus antepasados familiares lograron posicionar pero por una mal debida gestión empírica son vulnerables a inmersiones externas de empresas trasnacionales que si tienen una estructura más apegada a valores y determinada por la economía no solo local si no nacional.

1.3. Preguntas de la investigación

A partir de la problemática expuesta, se han derivado diversas interrogantes de investigación. No obstante, se han priorizado aquellas que permiten identificar los factores críticos de éxito y proponer soluciones estratégicas que mitiguen las deficiencias

actuales en la competitividad de las PYMES locales

1.3.1 Pregunta General

¿De qué manera el enfoque estratégico se relaciona con la competitividad de las PYMES comerciales en el cantón La Troncal?

1.3.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuál es el nivel de adopción de herramientas de planificación estratégica (misión, visión, objetivos) en las PYMES del sector comercial del cantón La Troncal?
- ¿Qué factores determinan actualmente la competitividad de las PYMES comerciales en La Troncal frente a las grandes cadenas transnacionales?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el enfoque estratégico y la competitividad de las PYMES del sector comercial del cantón La Troncal, con el fin de proponer lineamientos de gestión que fortalezcan su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado local.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en las PYMES comerciales de La Troncal, identificando el nivel de adopción de herramientas de planificación estratégica.
- Identificar los factores internos y externos que condicionan la competitividad de estos negocios frente a las grandes cadenas y la volatilidad de la demanda actual.
- Analizar la incidencia del enfoque estratégico en la eficiencia operativa y en la capacidad de diferenciación de las empresas objeto de estudio.
- Establecer estrategias de gestión (como la asociatividad o la innovación de

procesos) que permitan a las PYMES mejorar su ventaja competitiva y su resiliencia en el entorno económico del cantón.

1.5. Hipótesis

Existe una relación directa y significativa entre el nivel de implementación del enfoque estratégico y el grado de competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector comercial en el Cantón La Troncal, Provincia de Cañar.

De igual manera se postula que la transición de modelos de gestión empíricos hacia una planificación formal basada en la visión a largo plazo potencia la eficiencia operativa. De este modo, la adopción de herramientas estratégicas actúa como el factor determinante para fortalecer el posicionamiento de mercado de estas organizaciones.

Asimismo, se presume que la integración de estrategias de diferenciación y asociatividad influye positivamente en la resiliencia de las empresas frente a la presión de grandes cadenas transnacionales. Al alinear los recursos internos con las oportunidades del entorno local, las PYMES logran superar las barreras de escala que limitan su crecimiento. En consecuencia, la gestión estratégica se valida como el catalizador necesario para garantizar la sostenibilidad económica y productiva dentro del cantón.

Se plantea que la adopción de un enfoque estratégico formal correlaciona positivamente con el incremento de la ventaja competitiva en las PYMES comerciales de La Troncal. Esta propuesta sugiere que, al sustituir la improvisación administrativa por procesos de planificación técnica, las empresas optimizan su capacidad de respuesta ante la volatilidad del mercado regional. Por lo tanto, la gestión estratégica se constituye como la variable clave para transformar la operatividad básica en un modelo de negocio resilientes y sostenible.

1.6. Justificación

Social

Desde la perspectiva social, esta investigación es clave porque las PYMES son el motor principal del empleo y estabilidad para las familias en el cantón La Troncal. Al fortalecer la estrategia de estos negocios, no solo se busca que sean rentables, si no también asegurar que existan empleos dignos que eviten la migración y promuevan el bienestar de la comunidad local. Una gestión profesional permite que los comerciantes pasen de simplemente sobrevivir a tener una visión de crecimiento que impacta positivamente en el tejido social, fomentando una cultura de superación y servicio que es esencial para la identidad económica de la región.

El estudio de la estrategia en estas empresas ayuda a identificar herramientas que mejoren su competitividad, asegurando su permanencia en el mercado y evitando el cierre de negocios que podría perjudicar a la comunidad. Además, al promover una gestión más organizada y planificada, se impulsa una cultura empresarial enfocada en el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo.

En este contexto, la investigación no solo aporta conocimiento académico, sino que también genera beneficios sociales al proponer alternativas que fortalezcan la estabilidad económica y laboral del cantón. Esto abre la puerta al desarrollo de fundamentos teóricos que se explorarán en el siguiente capítulo, relacionados con la gestión estratégica y su impacto en las organizaciones.

Ambiental

En el mundo actual, la competitividad de una organización está intrínsecamente ligada a su responsabilidad hacia el medio ambiente. Adoptar un enfoque estratégico formal permite a las Pymes comerciales de la Troncal optimizar sus recursos, reducir

desperdicios y planificar procesos logísticos más eficientes, lo que a su vez disminuye su huella operativa. Esta investigación resalta la necesidad de integrar la sostenibilidad ambiental como un factor clave de diferenciación estratégica; al pasar de una gestión empírica a una más técnica, las empresas pueden alinear sus objetivos de mercado con prácticas de consumo responsable, asegurando que el dinamismo comercial del cantón no comprometa la calidad de vida de las generaciones futuras.

Implementar estrategias empresariales permite incorporar criterios de sostenibilidad ambiental en la toma de decisiones, fomentando prácticas como la optimización de recursos, la reducción de desperdicios y el uso eficiente de materiales. Así, las empresas no solo mejoran su competitividad, sino que también juegan un papel importante en la conservación del entorno local.

Por lo tanto, este estudio subraya la relevancia de incluir la dimensión ambiental en la gestión estratégica, un punto en que se desarrollará en el capítulo 2 a través de enfoques teóricos sobre sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

Productiva

La importancia de este estudio radica en la necesidad urgente de dejar atrás la gestión empírica y la visión a corto plazo que actualmente limitan el crecimiento de las PYMES locales. Al adoptar herramientas de planificación y modelos como la asociatividad, se busca mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de negociación de los comerciantes frente a grandes cadenas transnacionales. Esta mejora en la productividad general actúa como un motor para transformar unidades económicas vulnerables en organizaciones resilientes y competitivas, que pueden aprovechar la ubicación geográfica estratégica de la Troncal para dinamizar el flujo de productos con

altos estándares de calidad y eficiencia técnica.

El análisis de la relación entre el enfoque estratégico y la competitividad permitirá identificar herramientas que optimicen los procesos internos, fortalezcan la toma de decisiones y fomenten la innovación, Esto ayudará que las PYMES aumenten su productividad, mejoren su posicionamiento en el mercado y generen ventajas competitivas sostenibles.

Por lo tanto, esta investigación contribuye al desarrollo económico del cantón La Troncal al proponer estrategias que impulsen la eficiencia empresarial. Estos temas se explorarán en mayor profundidad en el capítulo 2, donde se discutirán los fundamentos teóricos relacionados con la competitividad y la gestión estratégica.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Impacto Esperado
Gestión Estratégica	Planificación	• Uso de herramientas de planificación.	Dejar atrás la gestión empírica y la visión a corto plazo.
		• Definición de visión/misión.	
	Modelos de Gestión	• Índice de asociatividad entre comerciantes.	Fortalecer la capacidad de negociación frente a transnacionales.
		• Alianzas estratégicas locales.	
Competitividad	Eficiencia Operativa	• Tiempos de procesos internos.	Transformar unidades vulnerables en organizaciones resilientes.
		• Uso de estándares de calidad.	
	Posicionamiento	• Cuota de mercado local.	Aprovechar la ubicación geográfica estratégica de La Troncal.
		• Diferenciación del producto/servicio.	
Productividad	Innovación	• Implementación de nuevas tecnologías.	Generar ventajas competitivas sostenibles y eficiencia técnica.
		• Mejora en la toma de decisiones.	

Tabla Nro. 1 Esquema en modo de propuesta para mejorar la Gestión Empírica de los negocios locales del Cantón La Troncal.

CAPITULO 2

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

A nivel nacional, diversas investigaciones han analizado la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Según (García, 2023), en su estudio sobre la competitividad en el sector comercial del Guayas, se determinó que el enfoque estratégico influye en un 45% en la retención de clientes. Asimismo, investigaciones locales en la provincia del Cañar sugieren que la falta de planeación formal es la principal barrera para el crecimiento de las Pymes en cantones en desarrollo como La Troncal.

Para (Porter M. E., 2015), el "padre" de la estrategia moderna, la competitividad no es una cuestión de suerte ni de simple crecimiento en ventas; es el resultado de una elección deliberada.

Porter afirma que la peor falta estratégica es "competir en lo mismo". Si las Pymes comerciales de La Troncal solo compiten por precio, están en una "carrera hacia el fondo" que destruye la rentabilidad. En su opinión una PYME es competitiva solo si logra ser única en algo que el cliente valore. No se trata de ser el mejor, sino de ser diferente.

Para efecto se presenta 3 parámetros muy importantes:

Liderazgo en Costos: Ser el que vende más barato gracias a una eficiencia extrema (difícil para PYMES frente a grandes cadenas).

Diferenciación: Ofrecer algo único (servicio al cliente, calidad superior, exclusividad).

Enfoque o Nicho: Especializarse en un segmento muy específico del mercado de La Troncal que los grandes ignoran.

A diferencia del enfoque estático de posicionamiento, (Teece, 1997), introduce la teoría de las capacidades dinámicas, argumentando que la competitividad en las organizaciones depende de la agilidad para reconfigurar sus recursos ante la volatilidad del entorno. En el contexto de las Pymes comerciales de La Troncal, el enfoque estratégico se manifiesta a través de las capacidades de detección y aprovechamiento de oportunidades locales, permitiendo que la empresa no solo sobreviva, sino que mantenga una ventaja competitiva mediante la constante evolución de sus procesos operativos.

Para (García S. , 2015), la competitividad de las PYMES del sector comercial como las de La Troncal dependen de un nivel de interacción, el no éxito no es solo responsabilidad del dueño, sino también de la calidad de las locales, la infraestructura del cantón y el apoyo de redes de colaboración.

Ella propone que el enfoque se materializa cuando el empresario profesionaliza ocho áreas clave: planeación, producción/compras, finanzas, finanzas, humanos, recursos de material de material, calidad y relación con el ambiente medio. Saavedra, una PYME es competitiva solo si mantiene un equilibrio en estos puntos y no una improvisación.

Con la visión de Espinoza (Toalombo, 2019), la competitividad de las PYMES en el cantón La Troncal está ligada a la capacidad de los empresarios para adoptar el modelo colaborativo. La autora manifiesta que el enfoque no estratégico no es lujo, sino una necesidad imperativa para las diferentes habilidades estructurales de las pequeñas unidades productivas frente a un mercado globalizado.

Cuando una PYME del sector comercial del cantón La Troncal migra de una administración empírica y reactiva hacia una planificación estratégica, altera de manera inmediata sus fuerzas competitivas internas. El enfoque estratégico dota a la organización de capacidades dinámicas; esto significa que la empresa no solo reacciona al mercado, sino que reconfigura sus competencias para anticiparse a él. En consecuencia, la

competitividad no se genera de forma espontánea por el simple hecho de abrir un canal comercial, sino que es el producto directo de las decisiones estratégicas que unifican los recursos tangibles e intangibles de la empresa.

2.1. Marco Referencial

2.2.1. El Enfoque Estratégico

El enfoque estratégico se define como el proceso administrativo que permite a una organización establecer una dirección a largo plazo. Según (Teece, 1997), la administración estratégica implica la integración de la gerencia, el marketing, las finanzas y las operaciones para lograr el éxito organizacional.

La Planeación Estratégica en Pymes para las pequeñas empresas, no debe ser rígida. Se basa en la capacidad del propietario para identificar oportunidades en el entorno inmediato; Al contrario del análisis situacional (FODA), que es una herramienta fundamental que permite a los comerciantes de La Troncal evaluar sus Fortalezas (servicio personalizado) y sus Amenazas (competencia de grandes cadenas o comercio informal).

2.2.2. Competitividad Empresarial

La competitividad es la capacidad de una empresa para mantenerse en el mercado y obtener rentabilidad superior a sus competidores. (Porter, 2008) sostiene que la competitividad se fundamenta en la creación de una ventaja competitiva sostenible.

Estrategias Genéricas: Las Pymes comerciales suelen competir mediante el Liderazgo en Costos (precios bajos) o la Diferenciación (valor agregado en la atención al cliente).

Indicadores de Competitividad: En el sector comercial, esta se mide a través del posicionamiento de marca, la eficiencia en la cadena de suministro y la adopción de tecnologías de la información (TICs).

2.2.3. Estrategia y Competitividad

La literatura académica coincide en que un enfoque estratégico claro permite optimizar el uso de recursos limitados. En las Pymes del Cantón La Troncal, la aplicación de estrategias de mercado permite que el negocio no solo sobreviva, sino que logre una ventaja comparativa basada en el conocimiento profundo del consumidor local.

Al analizar el enfoque estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas comerciales de La Troncal, la literatura clásica de la administración a menudo incurre en el error de exigir planes rígidos y sumamente estructurados. Para romper con este sesgo, resulta indispensable incorporar los postulados de Henry Mintzberg, quien revoluciona la teoría administrativa al introducir los conceptos de estrategias deliberadas y estrategias emergentes.

Mintzberg sostiene que la estrategia no es simplemente un documento estático diseñado en un escritorio de alta gerencia, sino un proceso dinámico que se reconfigura en la práctica.

Estrategias Deliberadas: Son aquellas intenciones organizacionales que se formulan de manera lineal, planificada y consciente, buscando ejecutarse con precisión matemática.

Estrategias Emergentes: Son acciones que nacen de la práctica diaria, de la respuesta inmediata a los problemas del mercado y de la experiencia acumulada (empirismo constructivo), las cuales se consolidan como un patrón de comportamiento exitoso a lo largo del tiempo, sin haber sido planificadas formalmente.

2.2.4. Dimensión: Asociatividad, Redes Interorganizacionales y Cooperación

En el entorno empresarial actual, la asociatividad ha dejado de ser vista como una simple opción de agrupación gremial para convertirse en una capacidad dinámica de supervivencia. (García-Vidal, 2022), sostienen que el enfoque estratégico moderno en las PYMES comerciales debe priorizar la creación de redes interorganizacionales para mitigar la vulnerabilidad inherente a su tamaño. La asociatividad permite a los pequeños comercios gestionar de manera colectiva la incertidumbre del mercado mediante la coinversión y el intercambio de conocimientos.

Para operacionalizar esta dimensión bajo estándares actuales, se toman los indicadores propuestos por (Ramírez, 2023), quienes clasifican la cooperación estratégica en las PYMES comerciales en tres ejes medibles:

Cooperación Horizontal (Consortios de Compra): Alianzas entre comercios del mismo nivel sectorial (como las PYMES de La Troncal) para consolidar volúmenes de demanda. Esto incrementa el poder de negociación ante grandes distribuidores, reduciendo los costos logísticos y de adquisición.

Cooperación Vertical (Integración en la Cadena): Acuerdos colaborativos de largo plazo entre el comercio y sus proveedores clave para asegurar la continuidad del suministro y condiciones de crédito flexibles.

2.3. Marco Conceptual y legal

Se consideró que es fundamental colocar como base el siguiente marco jurídico ecuatoriano vigente hasta la fecha:

Constitución de la República del Ecuador: (Art.319), "...Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre ellas las comunitarias, confederales, asociativas, familiares, unidades económicas populares, unidades de auto-sustento y privadas; todas podrán desarrollar actividades de producción de bienes y

servicios que satisfagan necesidades y contribuyan al buen vivir...” el mismo reconoce diversas formas de organización de la producción y el impulso a las Pymes.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI): El Art. 1 señala que su objeto es "...fomentar la producción nacional, el comercio y la inversión...", es decir que la competitividad sistémica establece los incentivos para la competitividad industrial y comercial.

(Ley-Orgánica-de-Emprendimiento-e-Innovación, 2020): Marco legal que facilita la formalización y el crecimiento estratégico de nuevos negocios.

CAPITULO 3

3. Metodología de la Investigación

La presente investigación se estructura bajo un paradigma positivista, orientado a establecer la relación de causalidad y asociación entre el enfoque estratégico y los niveles de competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector comercial en el Cantón La Troncal. El diseño metodológico se lo tratará de manera sistémica para responder al objetivo general de determinar la relación mediante una propuesta con lineamientos de gestión que aseguren la sostenibilidad de estas unidades económicas en el mercado local.

Para el cumplimiento de este propósito, se adopta un enfoque cuantitativo, fundamentado en la medición numérica y el análisis estadístico, lo que otorga el rigor científico necesario para validar las hipótesis planteadas. El estudio se define con un alcance correlacional, buscando identificar la fuerza y dirección del vínculo entre la gestión administrativa y el rendimiento comercial.

Por lo tanto, el reto para estas organizaciones no es erradicar su capacidad de

generar respuestas emergentes, sino aprender a sintetizarlas e institucionalizarlas para combinarlas con una planificación deliberada que les otorgue rumbo de largo plazo.

Asimismo, se emplea un diseño no experimental de corte transversal, observando el fenómeno en su estado natural y en un momento temporal único. La recolección de datos primarios se gestionará a través de la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado bajo la Escala de Likert, esto es una herramienta de medición psicométrica utilizada habitualmente en la investigación de mercados para cuantificar actitudes, opiniones o percepciones; porque no interesa solo saber si los dueños "tienen o no" un plan estratégico, sino en qué medida lo aplican; solo es necesario una muestra probabilística de empresarios locales. Finalmente, el tratamiento de la información se realizará mediante estadística inferencial lo cual es importante para mostrar conclusiones, asegurando que los resultados obtenidos posean la validez y confiabilidad requeridas la investigación.

3.1. Tipo de Investigación

La arquitectura metodológica de este estudio se fundamenta en un paradigma positivista, lo que permite un abordaje riguroso y verificable de la realidad empresarial en el Cantón La Troncal con un enfoque cuantitativo que adopta su carácter probatorio y objetivo. Este enfoque facilita la recolección de datos que serán sometidos a un análisis estadístico diferencial, permitiendo cuantificar la brecha existente entre las prácticas de gestión estratégica actuales y los niveles de competitividad alcanzados. Es la vía idónea para sustentar lineamientos de gestión basados en evidencia y no en meras suposiciones.

A lo que refiere al alcance correlacional, el objetivo central de determinar la relación entre variables que permitan identificar el grado de influencia recíproca. No solo el estado de las PYMES, sino la fuerza y el sentido (positivo o negativo) de la asociación

y así fortalecer la estrategia empírica. Esto es vital para concluir si el enfoque estratégico es efectivamente el motor que impulsa la sostenibilidad y el posicionamiento local.

El diseño no experimental y transversal hará énfasis a las variables que son fenómenos sociales y administrativos ya presentes en el tejido comercial de La Troncal, se opta por un diseño que no manipula la realidad, sino que la observa sistemáticamente. El carácter transversal garantiza un diagnóstico situacional preciso del periodo actual, sirviendo como línea base para la propuesta de mejora.

3.2. Metodología de recolección de Datos

La fase de campo se gestionará mediante un protocolo estandarizado que garantice la validez interna de los hallazgos, asegurando que los lineamientos propuestos sean aplicables a la realidad local.

En el caso particular la técnica de la encuesta social por su alta eficiencia en la obtención de datos de fuentes primarias como en el caso de La Troncal, permitirá capturar la perspectiva de los directivos de manera uniforme, facilitando la tabulación de patrones comunes en la toma de decisiones estratégicas.

Se desarrollará un instrumento de recolección de datos compuesto por preguntas cerradas. Para asegurar la precisión en la medición de variables latentes (como el liderazgo estratégico o la visión de mercado), se empleará una Escala de Likert de 5 niveles los cuales serán los siguientes:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

La validez de este instrumento se reforzará mediante la consulta los mismo dueños o familiares de las PYMES locales en campo y el cálculo del coeficiente asegura que la herramienta mida lo que realmente pretende medir.

El muestreo será de tipo probabilístico aleatorio simple, lo que otorga un rigor estadístico que permite que los resultados y los lineamientos de gestión resultantes sean representativos de toda la población comercial del cantón, minimizando el error muestral.

3.3.Operacionalización de las Variables

En este punto la operacionalización de las variables es el proceso fundamental para fundamentar los manifiestos en el presente. Básicamente, desglosaremos los conceptos abstractos que se están estudiando y así trabajar con indicadores reales, medibles y observables en el campo.

Para esto tenemos se obtendrán datos actuales del Servicio de Rentas Internas SRI y la Superintendencia de Compañías del Cantón La Troncal, por lo que obtenemos los siguientes datos:

Categoría	Estimado de Empresas
Microempresas	+2,500 (Negocios locales, RUC personal)
Pequeñas Empresas	~120 (Sociedades con personería jurídica)
Medianas Empresas	~15 (Transporte y servicios agrícolas)

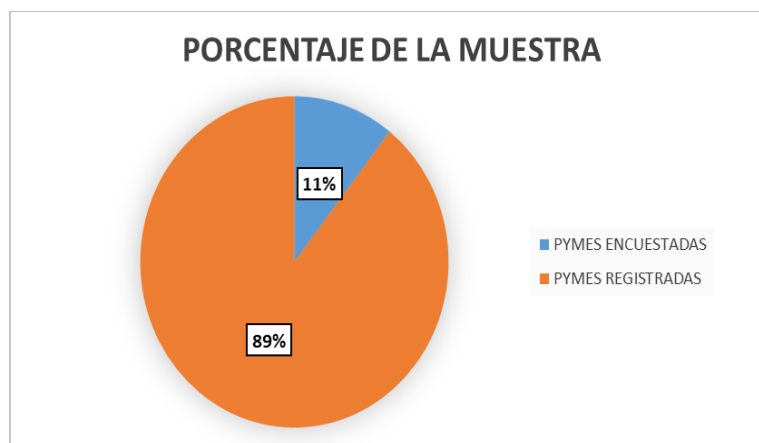
Tabla Nro. 2 Registro de los negocios y locales del Cantón La Troncal 2026. (SRI, 2025) (Supercias., 2026) (INEC, 2024)

Ahora si bien se detectó el número de PYMES que tiene actualmente el Cantón La Troncal, se debe aplicar una fórmula para determinar la muestra a ser encuestada, la cual es la siguiente:

$$x = \frac{\text{Número de PYMES Encuestadas}}{\text{Total PYMES La Troncal}} = \% \text{ Porcentaje de la Muestra}$$

$$x = \frac{16}{135} = 11.85 \%$$

Se detalla a continuación un recuadro porcentual con el porcentaje obtenido.



Cuadro #1 Total Encuesta.

Con este porcentaje se determinará la veracidad de los resultados obtenidos durante la investigación en campo.

3.4. Aplicación y Análisis del Instrumento de Evaluación

Encuesta

Ahora que se definió cómo medir las variables, se realizará la aplicación técnica llamada Encuesta donde los datos toman el protagonismo. En esta sección se detalla cómo se llevó a cabo el trabajo de campo y de qué manera se procesa toda la información recolectada. No solo se enfocará en la encuesta, sino que también se obtendrán datos valiosos que serán de mucha ayuda para que las observaciones captadas sean más confiables, aplicando una tabulación y el análisis estadístico de los resultados cuantitativos, al igual de la misma manera lograr cumplir la hipótesis planteada en la

presente investigación.

Modelo de instrumento para la ejecución de la encuesta a las PYMES del cantón La Troncal.



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CICLO: OCTAVO

Instrucciones para el encuestado

Por favor, marque con una (X) el nivel de acuerdo o desacuerdo que mejor describa la realidad de su negocio, considerando la siguiente escala:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Tipo de negocio: Familiar _____ Sociedad _____

Bloque 1: Enfoque Estratégico (Variable Independiente) de planeación y visión del dueño

1. **Visión y Metas:** ¿Su negocio cuenta con objetivos claros y por escrito que guían las decisiones de venta y crecimiento a largo plazo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. **Análisis del Entorno:** ¿Realiza usted un análisis frecuente de las amenazas y oportunidades que presenta el mercado comercial de La Troncal (competencia, nuevas leyes, crisis)?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
3. **Toma de Decisiones:** ¿Las decisiones importantes (inversión en inventario, ampliación del local) se toman basándose en datos reales y registros anteriores, en lugar de solo intuición?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
4. **Asignación de Recursos:** ¿Posee un presupuesto definido que le permite controlar los gastos y priorizar inversiones para mejorar el negocio?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
5. **Adaptabilidad:** ¿Su empresa es capaz de cambiar rápidamente su forma de vender o atender cuando nota que los clientes están cambiando de gustos?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Bloque 2: Competitividad (Variable Dependiente)

6. **Diferenciación del Servicio:** ¿Considera que su establecimiento ofrece un valor agregado (mejor atención, rapidez o calidad) que lo distingue claramente de los negocios similares cercanos?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. **Posicionamiento de Marca:** ¿El nombre de su negocio es reconocido y recordado por los habitantes de La Troncal como una de las mejores opciones en su sector?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. **Uso de Tecnologías:** ¿Utiliza herramientas digitales de forma estratégica (WhatsApp Business, Redes Sociales, Pagos Electrónicos) para atraer y retener clientes?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
9. **Fidelización del Cliente:** ¿Cree que la mayoría de sus clientes actuales prefieren volver a su local antes que irse a comprar a otro competidor?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
10. **Sostenibilidad y Futuro:** ¿Considera que el nivel de gestión actual de su empresa es suficiente para garantizar que el negocio siga siendo rentable en los próximos cinco años?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

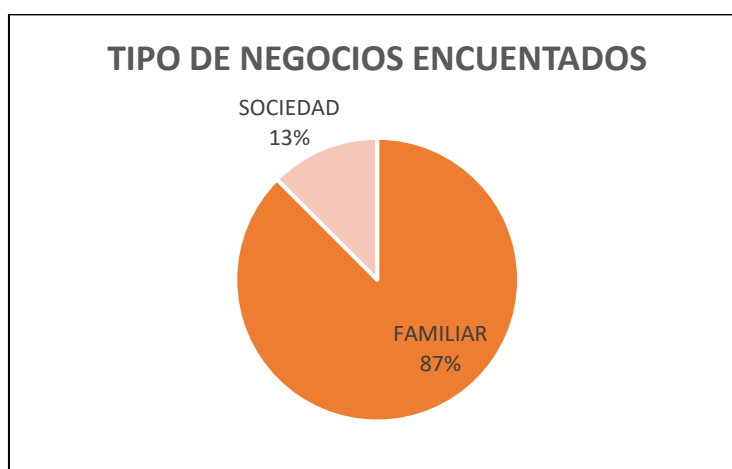
Análisis del Instrumento de Evaluación

Para proceder con el presente análisis se propuso que el mismo debe contener 2 bloques:

Bloque 1: Enfoque Estratégico (Variable Independiente)

Bloque 2: Competitividad (Variable Dependiente)

A continuación, se detalla con mesura los resultados de la encuesta realizadas a varias empresas PYMES del cantón la Troncal.:

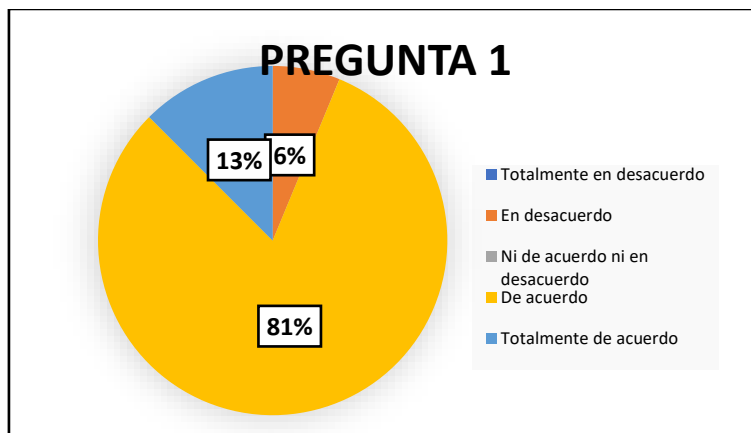


Cuadro #2 Estructura de la PYMEs.

En primera instancia, respecto a la naturaleza jurídica y organizativa de las PYMES, se evidenció un predominio de los negocios de carácter familiar, integrados principalmente por parentescos directos (padres e hijos). Esta configuración sugiere una estructura basada en la confianza consanguínea; sin embargo, se observa una correlación entre este modelo y una marcada brecha de información técnica. Dicha carencia de conocimiento, sumada a una resistencia al cambio motivada por la incertidumbre del entorno social, limita el aprovechamiento de los beneficios legales y competitivos que ofrece el sistema formal.

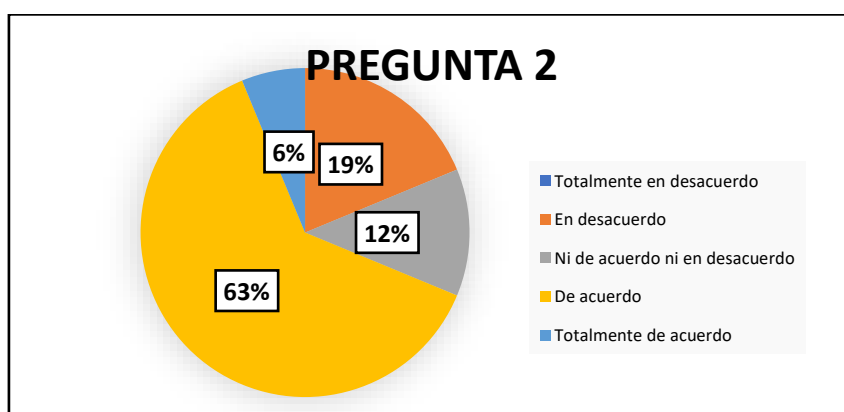
Esta dinámica familiar, si bien aporta confianza, suele carecer de una estructura profesionalizada. La prevalencia del factor empírico sobre el técnico, alimentada por la

desconfianza hacia los marcos normativos, sitúa a estas entidades en un estado de vulnerabilidad competitiva, donde el temor a la fiscalización o al escrutinio social prevalece sobre la visión estratégica de expansión.



Cuadro #3 pregunta 1: Visión y Metas.

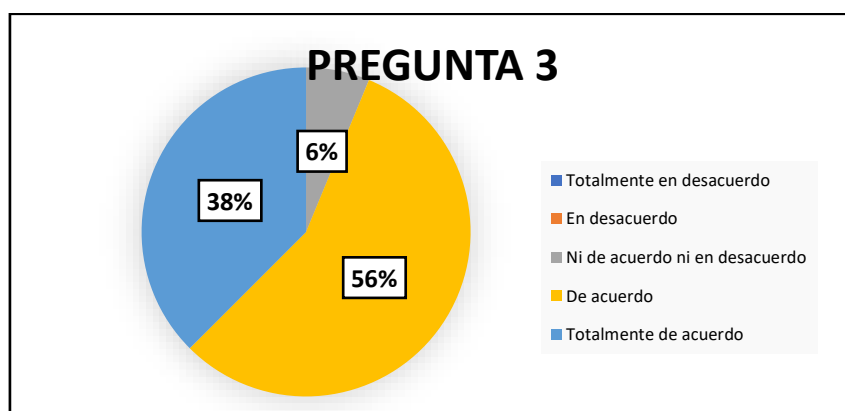
Los resultados reflejan una madurez organizacional alta en términos de visión. La mayoría de los emprendedores o dueños de negocios comprenden que, para guiar las ventas y el crecimiento, no basta con tener una idea mental, sino que es fundamental plasmar las metas por escrito para que sirvan como hoja de ruta.



Cuadro #4 pregunta 2: Análisis del Entorno.

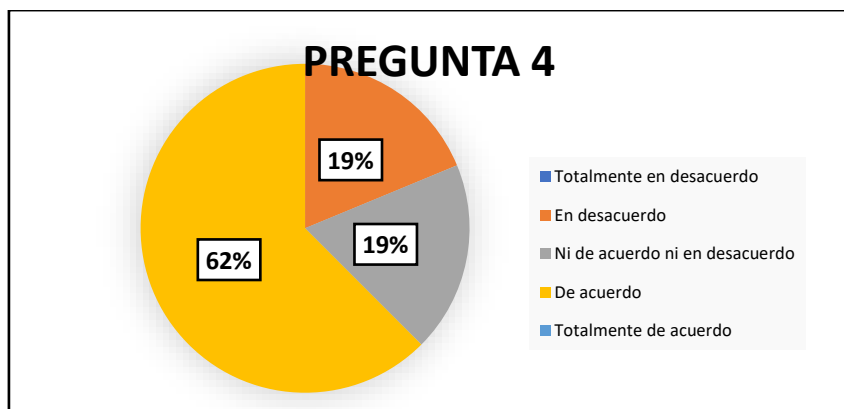
El entorno refleja una percepción mayoritariamente muy positiva, donde el 69% de los consultados muestra una postura positiva (sumando "De acuerdo" y "Totalmente

de acuerdo"), lo que sugiere que las condiciones actuales están alineadas con las expectativas generales. No obstante, existe un 19% de disconformidad y un 12% de neutralidad que no deben ignorarse, ya que representan focos de resistencia o desinterés que podrían afectar la cohesión del mercado interno en el Cantón La Troncal; por tanto, para las Pymes, aunque el entorno es estable, goza de buena aceptación.



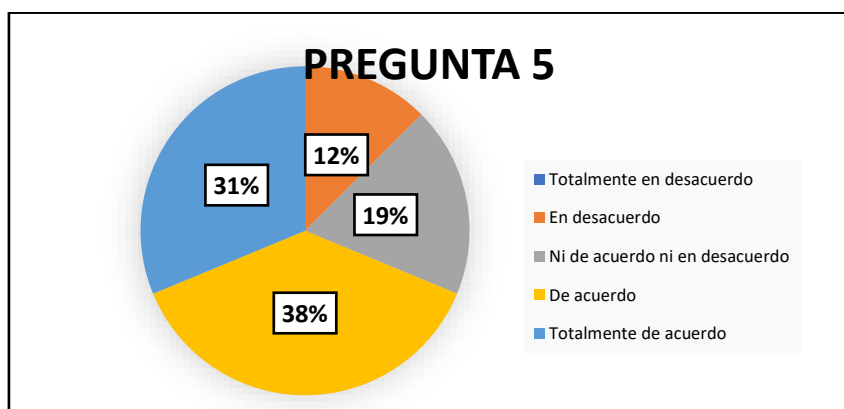
Cuadro #5 pregunta 3: Toma de Decisiones.

El análisis de los resultados para la Pregunta 3 revela un nivel de consenso extraordinariamente alto en el proceso de toma de decisiones, con un 94% de aprobación total (combinando el 56% "De acuerdo" y el 38% "Totalmente de acuerdo"). Esta cifra indica una alineación casi absoluta de los participantes con los criterios o mecanismos evaluados, eliminando por completo las posturas de desacuerdo. La presencia de apenas un 6% de neutralidad sugiere que las decisiones no solo son aceptadas, sino que se perciben con claridad y determinación, lo que garantiza un entorno de confianza y reduce drásticamente el riesgo de conflictos internos o resistencia operativa.



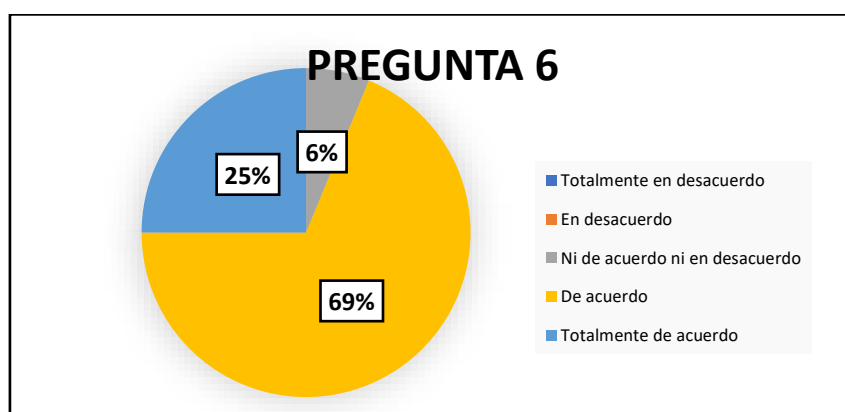
Cuadro #6 pregunta 4: Asignación de Recursos

El análisis de la Pregunta 4 sobre la asignación de recursos económicos indica que, si bien una sólida mayoría del 62% está "De acuerdo" con la distribución del mercado actual, existe una fragmentación importante en el resto de la muestra que refleja incertidumbre o insatisfacción. Al observar que un 19% se mantiene neutral y otro 19% manifiesta estar en desacuerdo, se evidencia que casi el 40% del entorno comercial no valida plenamente la eficiencia del movimiento del mercado comercial y este equilibrio entre la neutralidad y el rechazo sugiere la necesidad de mejorar la transparencia o revisar los criterios de inversión, ya que una percepción de desigualdad o ineficiencia en los recursos puede limitar el crecimiento y la competitividad a largo plazo a pesar del respaldo mayoritario inicial.



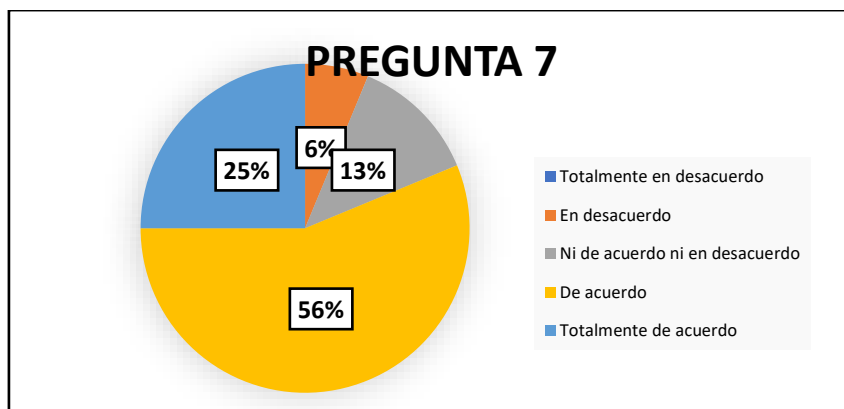
Cuadro #7 pregunta 5: Adaptabilidad

sobre la adaptabilidad en el mercado comercial del sector La Troncal muestra un balance positivo, con un 69% de los participantes expresando conformidad (dividido en un 38% "De acuerdo" y un 31% "Totalmente de acuerdo"), lo que sugiere una capacidad de respuesta efectiva ante los cambios del entorno. Sin embargo, el 19% de neutralidad y el 12% de desacuerdo indican que aún existe un margen de mejora en la flexibilidad operativa o en la integración de nuevas tendencias comerciales para una parte del sector.



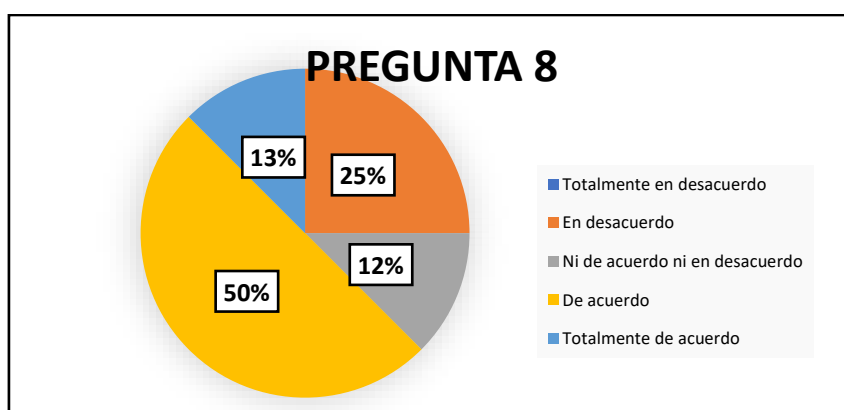
Cuadro #8 pregunta 6: Diferenciación del Servicio.

Referente a la diferenciación del servicio en los locales comerciales desde la perspectiva propia, demuestra un consenso sumamente positivo, donde el 94% de los participantes percibe un valor distintivo en la oferta (sumando un 69% "De acuerdo" y un 25% "Totalmente de acuerdo"). La ausencia total de respuestas en desacuerdo subraya que la estrategia de servicio actual logra generar una identidad clara y satisfactoria frente a la competencia o las expectativas personales. Con apenas un 6% de opiniones neutrales, los resultados confirman que la personalización o calidad del servicio es el pilar más fuerte de la propuesta comercial, consolidando una ventaja competitiva sólida y una alta fidelización en la percepción del consumidor.



Cuadro #9 pregunta 7: Posicionamiento de Marca.

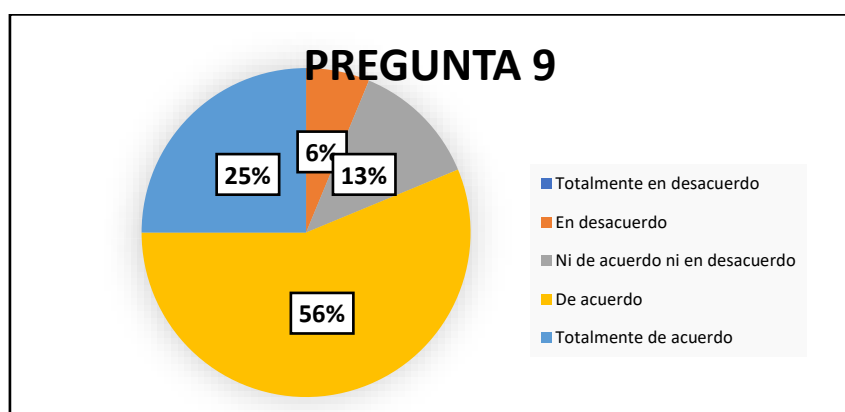
En este contexto el posicionamiento de marca revela que el 81% de los dueños de locales tiene una opinión positiva al respecto (sumando un 56% "De acuerdo" y un 25% "Totalmente de acuerdo"), lo que confirma que la marca goza de un reconocimiento sólido y una ubicación competitiva en la mente del consumidor. Aunque existe un 13% de postura neutral y un reducido 6% en desacuerdo, la tendencia general es de confianza en la identidad actual del negocio; no obstante, estos pequeños segmentos sugieren que todavía hay espacio para reforzar las estrategias de comunicación y diferenciación para asegurar que el posicionamiento sea unánime y más difícil de desplazar por la competencia.



Cuadro #10 pregunta 8: Uso de Tecnologías.

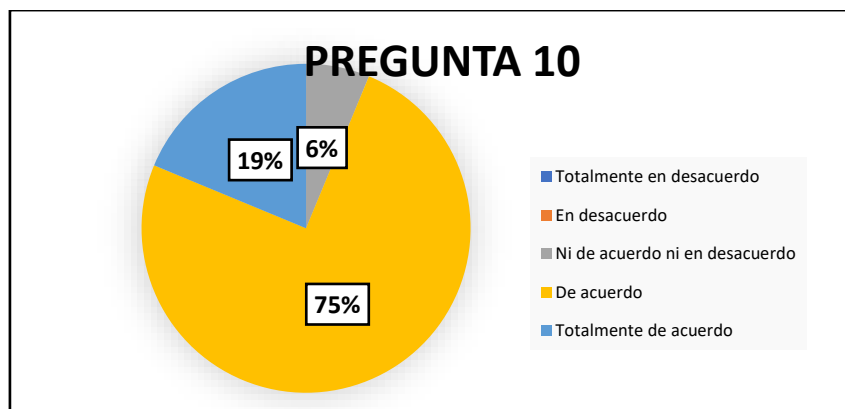
El análisis de la Pregunta 8 sobre el uso de tecnologías muestra una aceptación predominante del 63% (sumando un 50% "De acuerdo" y un 13% "Totalmente de

acuerdo"), lo que indica que la mayoría del entorno comercial está integrando herramientas digitales en su operatividad. Sin embargo, destaca un 25% en desacuerdo, la cifra de rechazo más alta observada en las gráficas anteriores, junto a un 12% de neutralidad; esta resistencia sugiere la existencia de barreras significativas como la falta de capacitación, costos de implementación o brechas generacionales que limitan la transformación digital completa.



Cuadro #11 pregunta 9: Fidelización del Cliente.

Sobre la fidelización y el retorno de clientes muestra resultados sumamente positivos, con un 81% de los participantes manifestando su conformidad (sumando el 56% "De acuerdo" y el 25% "Totalmente de acuerdo"), lo que confirma una alta tasa de lealtad y satisfacción del consumidor. Apenas un 6% indica desacuerdo y un 13% se mantiene neutral, cifras bajas que sugieren que las estrategias de atención y postventa están logrando construir relaciones duraderas.



Cuadro #12 pregunta 10: Sostenibilidad y Futuro.

La Pregunta 10 habla sobre la sostenibilidad y el futuro en el mercado local revela un panorama altamente optimista, con un 94% de los participantes expresando una visión positiva (sumando el 75% "De acuerdo" y el 19% "Totalmente de acuerdo"). Esta abrumadora mayoría indica que el mercado es percibido como un entorno viable y estable a largo plazo, con una base sólida para el crecimiento continuo. La ausencia total de desacuerdo y el mínimo 6% de neutralidad refuerzan la confianza de los actores locales en la permanencia y salud del sector comercial, consolidando una perspectiva de seguridad que favorece la inversión y la planificación estratégica futura.

CAPITULO 4

4. Propuesta de la investigación

Las PYMES comerciales de La Troncal operan en un entorno de alta aceptación con un 69% de aprobación por concepto propio, pero enfrentan brechas críticas en la adopción tecnológica con 25% de desacuerdo y una fragmentación en la asignación de recursos por el entorno comercial en el que se rodean del 40% de incertidumbre/rechazo. A pesar de contar con una fidelización sólida 81% y una visión optimista del futuro 94%, la falta de un enfoque estratégico integral podría limitar su capacidad para transformar esa percepción positiva en una ventaja competitiva sostenible frente a mercados más tecnificados o a su vez las transnacionales.

En la actualidad, la globalización y la digitalización hecho que lo locales comerciales no solo ofrezcan el producto si no que a su vez acudan directamente con el cliente a través de los Deliverys y esto hace que el mundo de la oferta y la demanda se mueva más rápido, pero el problema no es adaptarse, la gran barrera que se debe sobre pasar es informarse a través de una auto capacitación sobre los beneficios de una asociación y un mejoramiento de calidad en sus productos y así estar más preparados para los cambios repentinos que se presenten en el entorno comercial.

A esto se suma la existencia de un contraste significativo entre la alta confianza en el futuro del mercado y las debilidades operativas en tecnología y finanzas. Para ello se debe plantear un modelo estratégico que permitirá a las PYMES del cantón La Troncal pasar de una competitividad empírica a una basada en datos y eficiencia técnica.

4.1. Modelo de la propuesta

Para competir con gigantes transnacionales y estar a la vanguardia de los cambios comerciales, las PYMES del Cantón La Troncal necesitan dejar de verse como competidoras individuales y empezar a actuar como un bloque económico. Las transnacionales ganan por economía de escala (compran barato por volumen) y estandarización de procesos.

En la propuesta se mostró que existe una visión de un futuro compartido de un 94%, pero las brechas en tecnología que es un 25% y recursos económicos del 40% hacen que este tipo de sostenibilidad empírica sea un fracaso por tanto la generación de una asociación entre PYMES permite prorratar costos fijos, compartir tecnología y negociar mejores precios con proveedores, algo que una PYMES sola no puede lograr.

La creación de un fondo común para compras al por mayor directamente a productores o importadores, eliminando intermediarios y acercándose a los costos que manejan las transnacionales, estableciendo estándares de calidad y mejorando la atención al cliente, generando más confianza y fidelidad en ellos, además obtener una certificación

que sea un aval o carta de presentación generará más ingresos tanto económicos como de empresas que se fijarían en la variación de productos que se pueden obtener en esta tierra aun fértil comercialmente.

4.2. Esquema de la propuesta

La competitividad en La Troncal no solo intentará en ser grande comercialmente hablando, sino a pasar a ser más ágiles y estar mejor conectados. Al asociarse, las PYMES mantienen su independencia operativa, pero ganan un pilar financiero necesario para que el cliente prefiera lo local por calidad, precio y pertenencia.

Para que todo esto se cumpla se debe tener un objetivo la cual sería: Convertir a las PYMES de La Troncal en un referente regional de calidad y eficiencia frente a grandes cadenas.

De igual manera una visión: Fortalecer la competitividad local mediante la cooperación estratégica.

Como segundo punto debe enmarcarse en proyectarse en realizar alianzas o asociaciones esto con el objetivo de fortalecerse como sociedades. También estandarizar la calidad de los productos, reducir los costos de transporte y logística, así como realizar un manual de calidad.

Se puede innovar con la creación de una plataforma virtual o Marketplace donde podrán ofertar los productos con la posibilidad de que el cliente pueda comentar sobre la atención y la calidad del producto.

Al obtener todos estos puntos se debe conformar casi de inmediato una asamblea o comité ejecutivo con el fin de dar responsabilidades de gestionar de manera diaria el cumplimiento de las metas que se plantea obtener al finalizar el año fiscal.

Con una proyección a 5 años cada una de las fases se debe ver de la siguiente manera:

Fase	Periodo	Actividades Principales	Objetivos Clave
Fase 1: Sensibilización	Mes 1	Reuniones informativas, talleres de socialización, registro de socios fundadores, definición de visión común.	Lograr el compromiso del 20% inicial de PYMES del sector.
Fase 2: Legalización	Mes 2 - 3	Redacción de estatutos, elección de directiva, registro legal en la Superintendencia, apertura de cuentas.	Obtener personería jurídica y estructura formal.
Fase 3: Operación Piloto	Mes 4 - 6	Negociación con primeros proveedores, primera compra conjunta, diseño y lanzamiento de marca colectiva, piloto de marketplace.	Reducir costos de insumos en un 10% mediante la primera compra.
Fase 4: Expansión y Consolidación	Año 1 (Mes 7) - Año 2	Integración de servicios financieros, creación de fondo de crédito interno, expansión de catálogo de proveedores, marketing masivo.	Implementar sistema de crédito interno y aumentar socios en un 50%.
Fase 5: Madurez y Escalamiento	Año 3 - Año 5	Optimización tecnológica, exportación de productos locales, convenios internacionales, automatización total de la central de compras.	Liderazgo regional y sostenibilidad financiera autónoma.

Al final lo que se desea demostrar es que reduciendo de un 15% a 20% de costos en el primer año generará la inversión en recursos tecnológicos ya que en la actualidad es una herramienta muy importante que forma parte de la economía local del Cantón La Troncal.

A esto se suma la fidelidad de los clientes, el mejor trato y el mejoramiento de la calidad del producto ofrecidos da como resultado una asociación con responsabilidad del mercado local y nacional.

Conclusiones

El sector comercial ha logrado un excelente nivel de fidelización lo que indica que el cliente de La Troncal valora el trato y la cercanía de las PYMES. Este es el activo más fuerte para defender el mercado local, siempre y cuando se complemente con una mejora en la eficiencia de los procesos.

La falta de recursos y tecnologías en las diferentes preguntas analizadas demuestra que los desafíos no son individuales, sino sistémicos, esto solo valida la propuesta de una Asociación de PYMES, ya que las soluciones colectivas permiten alcanzar la economía de escala necesaria para reducir costos y profesionalizar el servicio.

Aunque la mayoría percibe una buena adaptación, es fundamental fortalecer las estrategias de innovación para captar a ese segmento que aún no se siente plenamente integrado a la dinámica evolutiva del mercado local

Recomendaciones

Capacitar a los emprendedores y dueños de las PYMES es el primer paso a seguir para poder implementar un programa de acompañamiento técnico que servirá para transformar tanto en la calidad del producto como también la atención brindada, y si a esto se le incluye la adaptación tecnológica como una adopción funcional permitirá a los dueños de negocios tomar decisiones de manera más rápida y eficiente a lo que se refiere tanto a inventario como al personal que labora.

Fomentar la formalización de alianzas de compra como una estrategia imperativa para quebrar la ventaja de costos que actualmente ostentan las grandes transnacionales, consolidando la demanda de múltiples comercios locales para adquirir un poder de negociación significativamente mayor ante proveedores e importadores. Esta acción permite acceder a precios de mayorista y optimizar los costos logísticos que, de forma

individual, resultan prohibitivos para las PYMES de La Troncal, logrando no solo un ahorro inmediato estimado entre un 15% y 20%, sino también garantizando la estandarización de la calidad de los insumos.

Bibliografía

- Art.319. (s.f.). *PYMES*. Constitución de la República 2008.
- CEPAL. (2022). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Pasado, presente y futuro de las políticas de apoyo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- COPCI. (s.f.). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION*.
- Galindez, B. (1998). *Cantón La Troncal. Azogues: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo del Cañar. (Este es el libro "base" para entender el origen del asentamiento y sus primeras ferias)*. Troncal.
- García. (2023). *El enfoque estratégico y su incidencia en la competitividad de las Pymes comerciales en la provincia del Guayas*. Repositorio Institucional UG.
- García, J. M. (2021). *Gestión estratégica y competitividad en el sector comercial: Un análisis cuantitativo*. *Revista Latinoamericana de Administración y Negocios*, Colombia.
- García, S. (2015). *Una propuesta para la pedagogía de la competitividad en la pyme latinoamericana*. *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de [www.scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)
- García-Vidal. (2022). *Las redes de asociatividad como estrategia de resiliencia y competitividad en las pequeñas y medianas empresas comerciales*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 542-559.
- INEC. (2024). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS DIEE*.
- Ley-Orgánica-de-Emprendimiento-e-Innovación. (2020). *Registro Oficial Suplemento 151 de 28 de febrero de 2020*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Porter. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business*

Review. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. . Editorial Pirámide. Obra original publicada en 1985.

Ramírez. (2023). *La asociatividad empresarial horizontal y vertical como factor determinante de la productividad en las micro y pequeñas empresas*. Revista De Ciencias Sociales, 29(2), 211-226.

SRI. (2025). *Catrazto Nacional RIMPE*. SRI.

Supercias. (2026). *Directorio de Compañias*. Superintendenci de Compañias activas <https://www.supercias.gob.ec>.

Teece, D. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7).

Toalombo. (2019). *Estudio de mercado en la Troncal*. Universidad.



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Yo **Dafne Arelyss Márquez Curillo** portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º **0956004980**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del proyecto de titulación **“Enfoque estratégico y su relación con la competitividad en la Pymes del sector comercial del cantón La Troncal”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de este proyecto de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La Troncal, **26 de mayo del 2026**.

F:

Dafne Arelyss Márquez Curillo

C.I. 0956004980