

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Impacto de la optimización de costos operativos en el margen de utilidad de las Pymes manufactureras: Un análisis estratégico para la mejora de la rentabilidad

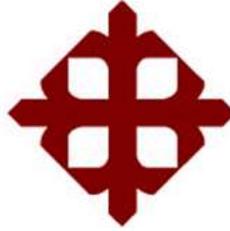
**AUTORA:**

Guzmán Zambrano Dalia María

**Previo a la obtención del Grado Académico:  
Magíster en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lcda. Contabilidad y Auditoría, Dalia María Guzmán Zambrano**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

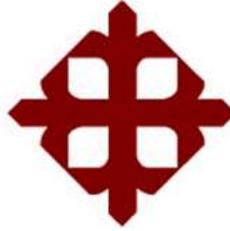
**REVISOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Freddy Camacho Villagomez Ph.D.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María Del Carmen Lapo Maza, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 18 días del mes de junio del año 2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Dalia María Guzmán Zambrano**

**DECLARO QUE:**

El trabajo **Impacto de la optimización de costos operativos en el margen de utilidad de las Pymes manufactureras: Un análisis estratégico para la mejora de la rentabilidad** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

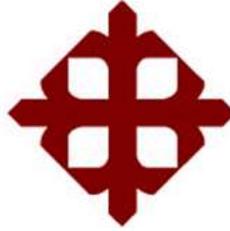
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de junio del año 2025**

**EL AUTOR**

---

**Dalia María Guzmán Zambrano**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Dalia María Guzmán Zambrano**

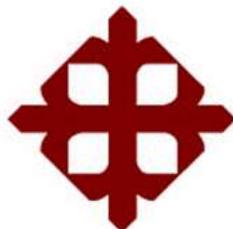
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de titulación** previo a la obtención del grado académico como **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Impacto de la optimización de costos operativos en el margen de utilidad de las Pymes manufactureras: Un análisis estratégico para la mejora de la rentabilidad**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de junio del año 2025**

**LA AUTORA:**

---

**Dalia María Guzmán Zambrano**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE COMPILATIO**



**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

## CORRECCIONES 12 JUNIO DALIA GUZMAN

< 1%

Textos sospechosos



- 0% Similitudes entre comillas
- 0% entre las fuentes mencionadas
- < 1% Idiomas no reconocidos
- 0% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: CORRECCIONES 12 JUNIO DALIA GUZMAN.pdf

ID del documento: 96d237b736a212e9b42feb3d3f2b53fa95aedd3e5

Tamaño del documento original: 322,22 KB

Depositante: María del Carmen Lago Maza

Fecha de depósito: 13/6/2025

Tipo de carga: Interfaz

Fecha de fin de análisis: 13/6/2025

Número de palabras: 4107

Número de caracteres: 31.035

Ubicación de las similitudes en el documento:

---

**Fuentes ignoradas** Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 CORRECCIONES DALIA GUZMAN TESIS.pdf   CORRECCIONES DALIA GUZMAN TESIS.pdf <small>El documento proviene de mi biblioteca de referencias</small>	98%		 Palabras idénticas: 99% (4341 palabras)
2	 TRABAJO FINAL CORRECCIONES DALIA GUZMAN.pdf   TRABAJO FINAL C... <small>El documento proviene de mi biblioteca de referencias</small>	57%		 Palabras idénticas: 63% (2525 palabras)

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía constante, mi fuerza en la debilidad y mi paz en medio del caos. Cada logro en este camino ha sido posible gracias a su infinita misericordia, sabiduría y amor. En los momentos de cansancio, dudas o temor, fue su luz la que me sostuvo y me recordó que todo tiene un propósito mayor.

A mis padres, la Dra. Karla Zambrano y el Abg. Carlos Guzmán, gracias por ser los pilares de mi vida. Su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su confianza en mí han sido el impulso que me permitió llegar hasta aquí. Me enseñaron a luchar con dignidad, a persistir con humildad y a soñar sin límites. Este logro también es suyo.

A mi familia en general solo puedo decir que estoy agradecida con su apoyo y siempre creer en mí.

A ustedes, con todo mi amor y gratitud eterna.

**Dalia María Guzmán Zambrano**

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, fuente inagotable de amor y sabiduría, por sostenerme en cada paso y recordarme que la fe convierte lo imposible en destino.

A mis padres, la Dra. Karla Zambrano y el Abg. Carlos Guzmán, por ser mi norte y mi refugio: su ejemplo de trabajo, rectitud y ternura ha forjado las páginas de este logro tanto como mis propias manos. Su ejemplo es mi inspiración y mi brújula para lo que deseo convertirme.

A mi mejor amiga, Paula Suntaxi, compañera de risas, lágrimas y sueños durante dieciocho años: gracias por celebrar cada triunfo y rescatarme en cada tropiezo; tu lealtad ha sido mi hogar lejos de casa, y tu compañía en este viaje ha sido sin dudas mi salvavidas.

A mis dos ángeles en el cielo, cuya presencia etérea ilumina mis días y da sentido a mi empeño: su recuerdo vive en cada logro y me recuerda honrar la vida con gratitud y esperanza.

A mi compañero de vida por ser mi soporte en los momentos más críticos, por sus palabras de aliento que han sido un consuelo a mí corazón, y por siempre creer en mí.

Con cada palabra escrita, a ustedes les ofrezco este esfuerzo y este logro.

**Dalia María Guzmán Zambrano**

## Tabla de contenido

<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>1</b>
<b><i>Método</i></b> .....	<b>4</b>
Tipo de investigación .....	4
Instrumento de recolección de datos .....	4
Participantes.....	4
<b><i>Procedimientos</i></b> .....	<b>5</b>
Entrevistas.....	5
Encuestas .....	6
Resultados .....	6
<b><i>Resultados de Entrevistas</i></b> .....	<b>7</b>
<b><i>Resultados de Encuestas</i></b> .....	<b>9</b>
<b><i>Conclusiones</i></b> .....	<b>11</b>
<b><i>Referencias Bibliográficas</i></b> .....	<b>12</b>
<b><i>Apéndices</i></b> .....	<b>16</b>
Apéndice 1.....	16
Apéndice 2.....	16
Resultados de la entrevista Gerente Textil.....	18
Resultados de la entrevista Gerente Plásticos.....	19
Resultados de la entrevista Gerente Alimentos .....	20

<b>Resultados de la entrevista Gerente Maquinarias y equipos tecnológicos .....</b>	<b>22</b>
<b>Resultados de la entrevista Gerente Productos químicos y fármacos.....</b>	<b>24</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Descripción de participantes</i> .....	5
Tabla 2 <i>Procedimiento de recolección de información</i> .....	5
Tabla 3 Matriz de análisis de los resultados de entrevistas.....	7
Tabla 4 Matriz de hallazgos de las entrevistas .....	8

## Índice de figura

Figura 1	<i>En los últimos 12 meses, ¿cómo han cambiado los costos operativos de su empresa?</i>	9
Figura 2	<i>En los últimos 12 meses, ¿cómo ha variado el margen de utilidad de su empresa?</i>	10
Figura 3	<i>¿Qué porcentaje de reducción en costos operativos ha logrado gracias a las estrategias implementadas?</i>	10

## Introducción

Las pymes han sido el principal motor económico que impulsa la generación de oportunidades a nivel laboral, social y productivo; por ende, la gestión adecuada de costos operativos es importante para garantizar óptimos niveles de rentabilidad prevaleciendo un beneficio mutuo para la sociedad y empleados (Casanova et al., 2023). En ese sentido, un análisis estratégico en los índices de rentabilidad de las PYMES manufactureras tendrá un impacto social profundo, ya que estas empresas han representado una fuente clave de empleo y estabilidad en comunidades a nivel nacional (Erazo, 2021).

Para el 2020 las PYMES representaban el 7.6% del parque empresarial, quienes han contribuido con un 26.6% de las ventas nacionales, donde las medianas fueron de mayor aporte (CAF, 2023). Esto significa que, cuando las PYMES mejoran su rentabilidad, no solo están creciendo como entidades económicas, sino que también están generando oportunidades laborales mientras fomentan una mayor competitividad empresarial. Situación que se evidenció en los últimos 5 años con un crecimiento promedio del 10% anual (Primicias, 2023).

Asimismo, se percibe una mayor inserción de empresas ecuatorianas en mercados internacionales, a razón de la importante participación de las PYMES con un 45% en las exportaciones no petroleras del país (Bermúdez et al., 2024). Por ende, es vital mantener la implementación de acciones estratégicas para la optimización de costos e incremento de rentabilidad para este tipo de empresas, y así continuarían como bases fundamentales para la preservación de una buena estabilidad socioeconómica del país mientras promueve un constante desarrollo sostenible, pero sobre todo inclusivo (García et al., 2021). En efecto, se evidencia que las PYMES han sido un factor clave de la economía ecuatoriana ya que representan el 99% del sector empresarial con una participación del 40% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual motiva que su fortalecimiento es un potencial transformador (Ortiz et al. 2024).

Sin embargo, muchas de ellas han enfrentado serios retos relacionados con la rentabilidad y la competitividad, más del 50% de las PYMES no sobreviven más allá de los primeros cinco años de operación debido a la falta de rentabilidad y la ineficiencia operativa, por lo tanto no solo implica aspectos financieros sino también operativos y contextuales; tales como una adecuada gestión del capital de trabajo, estructura de costos y capacidad de las entidades (Escobar et al., 2024)

Es aquí donde un análisis estratégico de optimización de costos se convierte en una herramienta vital, pues permitiría a las PYMES reducir gastos innecesarios, mejorar sus márgenes y aprovechar su potencial para expandirse y generar más valor económico. Como señaló Michael Porter, uno de los principales expertos en estrategia empresarial, las organizaciones que no analizan y ajustan sus estrategias operativas están condenadas a perder competitividad, lo que les dificulta sobrevivir en mercados cada vez más dinámicos (Alvarado et al., 2024). Desde el punto de vista institucional, el fortalecimiento de la rentabilidad de las PYMES tiene un impacto positivo en la economía formal y en la relación con el Estado; ya que en Ecuador, el 90% de las PYMES operaban en la informalidad, lo que dificultaba su acceso a servicios financieros, programas de apoyo y su capacidad de generar impuestos (Navarrete et al., 2022).

Un análisis estratégico enfocado en mejorar la rentabilidad puede ser la clave para incentivar la formalización de estas empresas, permitiendo que se beneficien de incentivos fiscales, acceso a crédito y a programas de innovación. Un 60% de las PYMES que lograron optimizar sus costos operativos y mejorar su rentabilidad tuvieron más probabilidades de ingresar al circuito formal, contribuyendo así con el Estado y mejorando la eficiencia de las políticas públicas (Vergara, 2021).

Conforme a diversas investigaciones se destaca que los niveles de mejora en la rentabilidad de las PYMES manufactureras son resultado de una adecuada optimización de costos operativos. Tal como lo destaca Barrera (2022) que la toma de decisiones a nivel estratégico mejora debido al uso adecuado de los índices financieros en las PYMES, permitiéndoles así, controlar sus costos y maximizar sus niveles de utilidad mientras se fortalece las capacidades operativas y logra un mejor desempeño financiero. Por otra parte, Núñez y Solís (2024) destacaron que el uso de técnicas de gestión eficiente optimiza los costos de producción asegurando una mejora en el nivel de competitividad de las empresas manufactureras.

Urdaneta et al. (2021) y Mera (2024), revelaron que la inserción de análisis de Pareto y control de proveedores minimiza sobrecostos mientras maximiza el margen de utilidad, constituyéndose en un aspecto clave para el crecimiento y sostenibilidad de las PYMES ante la alta competitividad de los mercados.

Por esta razón, en este proyecto se pretende examinar el impacto de las estrategias de optimización de costos operativos de acuerdo al margen de utilidad, considerando únicamente a PYMES que se encuentren dentro del sector manufacturero y que laboren en la ciudad de Guayaquil.

Guayaquil, considerada como la principal ciudad portuaria y comercial de Ecuador, con un significativo crecimiento del sector manufacturero, donde las PYMES enfrentan diversas dificultades como inflación, competencia extranjera, costos elevados en insumos y escasez de recursos financieros. Bajo este contexto, las empresas fueron resilientes eficientes a cambios en la economía local y global, integrando nuevas formas o procesos más competitivos que aseguren su supervivencia y crecimiento (Ramos, 2024).

Las estrategias de optimización de costos operativos se han convertido en una prioridad para las PYMES, ya que permiten mejorar la eficiencia y reducir gastos innecesarios sin comprometer la calidad del producto o servicio. Tal como lo mencionó Llanque (2021), que la inserción de tecnologías para la automatización de procesos promueve una mejora en la gestión de inventarios, renegociación de contratos con proveedores, reestructuración de los procesos internos y optimización del uso de recursos.

Desde una perspectiva microeconómica, se valida que la reducción de costos y aumento de rentabilidad se genera con la optimización de costos mientras se asocia directamente con el margen de utilidad, lo cual fue crucial para las PYMES en un ambiente económico volátil (Escobar et al., 2024). Se visualiza a la ciudad de Guayaquil como eje central del sector industrial del país, donde se han constituido una diversidad de PYMES manufactureras como textil, alimentación, plástico y metalurgia; lo cual ha promovido un impacto significativo en la economía local, aunque preservaron desafíos estructurales y económicos que incidieron su capacidad para optimizar costos (Revista Industrias, 2020).

Por tanto, el análisis de estas estrategias en este contexto específico se convierte en un punto esencial para determinar cómo las PYMES pueden mejorar su competitividad, aumentar sus márgenes de utilidad y fortalecer su papel en la economía regional y nacional. En este contexto, el análisis del impacto de las estrategias de optimización de costos operativos en el margen de utilidad de las PYMES del sector manufacturero en Guayaquil revela que, en un contexto económico desafiante, la implementación eficiente de estas estrategias es crucial para mejorar la competitividad y rentabilidad de estas empresas. La optimización de costos no solo permite a las PYMES sobrevivir en un entorno de alta competencia y costos crecientes, sino que también les brinda una oportunidad para fortalecer su posición en el mercado, aumentar sus márgenes de utilidad y contribuir al desarrollo económico local. En este sentido, las PYMES en Guayaquil, al

adoptar prácticas de eficiencia operativa, tienen el potencial de transformar los desafíos en oportunidades, consolidándose como actores clave en la economía regional y nacional.

## **Método**

### **Tipo de investigación**

Para el presente estudio se realizó una investigación mixta, dicho enfoque permitió combinar datos numéricos para analizar la magnitud del impacto de la optimización de costos en el margen de utilidad de las PYMES manufactureras (cuantitativo), y datos cualitativos para comprender las percepciones y experiencias de los empresarios respecto a las estrategias implementadas (cualitativo).

### **Instrumento de recolección de datos**

- Investigación cuantitativa: Encuestas estructuradas con un total de 9 preguntas, 8 cerradas y una abierta, que se formularon tomando en consideración apreciaciones metodológicas de Hernández et al. (2014) y Hernández y Mendoza (2023), además se consideraron perspectivas de los estudios de Vergara y Mogro (2024) y, Moreira (2019). Con estas consideraciones se genera un cuestionario bajo una escala de medición o selección múltiple para recoger información sobre los costos operativos, márgenes de utilidad y prácticas actuales, esto se puede apreciar en el Apéndice 2.
- Investigación cualitativa: Entrevistas semiestructuradas compuestas por 5 preguntas abiertas dirigidas a 5 gerentes o propietarios de PYMES manufactureras en Guayaquil de diversos subsectores.

### **Participantes**

De acuerdo al Registro Estadístico de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), se registraron 15.366 empresas en la industria manufacturera de Guayaquil. Para determinar a la cantidad de participantes de la muestra se aplica un Muestreo No probabilístico por Conveniencia, basado en la accesibilidad a estos profesionales de este segmento.

Con base al tipo de muestreo, nuestros participantes para la muestra cualitativa fueron gerentes de la industria PYMES manufacturera de diversos sectores, quienes nos colaboraron dentro de este trabajo, siendo las siguientes personas:

**Tabla 1***Descripción de participantes*

Descripción	Nombre	Años de experiencia	Sector
Gerente	Ing. Ariel Muñoz	8	Textil
Gerente	Ing. Carla Asqui	15	Plásticos
Gerente	PhD. Luisa Pérez	19	Alimentos
Gerente	PhD. Marcos Guzmán	22	Maquinarias y Equipos electrónicos
Gerente	Dr. Luis Coveña	30	Productos químicos y fármacos

Para la muestra cuantitativa las empresas PYMES manufactureras que nos colaboraron fueron las mismas de donde entrevistamos a los gerentes y propietarios en la muestra cualitativa, mismas que solicitaron discreción a la hora de mencionarlas, por ende, nos referiremos a ella según el sector en el que se desenvuelven.

**Procedimientos****Entrevistas**

Para iniciar con el proceso de las entrevistas, se enviaron correos electrónicos a cada participante solicitando su gentil colaboración para la misma, dicho correo fue enviado el 15 de noviembre del 2024, obteniendo una respuesta satisfactoria por parte de todos.

Las entrevistas dirigidas a los gerentes y propietarios se realizaron de manera virtual, a continuación, el detalle de cada una:

**Tabla 2***Procedimiento de recolección de información*

Sector	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cómo?
Textil	28/11/2024 - 15:00	Guayaquil, online	Todas las entrevistas se realizaron a través de la plataforma de Google Meet según los horarios establecidos por cada participante para su mayor comodidad.
Plásticos	30/11/2024 - 12:00	Guayaquil, online	
Alimentos	3/12/2024 - 10:00	Guayaquil, online	
Maquinarias y equipos tecnológicos	10/12/2024 - 19:00	Guayaquil, online	
Productos químicos y fármacos	10/12/2024 - 17:00	Guayaquil, online	

Previo a las entrevistas se acordaron fechas y horas con los gerentes, lo que nos permitió la creación previa de la reunión a través Google Meet; mismo enlace que fue enviado en el correo de confirmación de la cita.

Posterior a la entrevista se enviaron correos de agradecimiento a cada participante por el tiempo brindado para el tema de investigación.

Para el registro de las entrevistas fueron necesarios los apuntes capturados en cada reunión, donde todas las ideas y pensamiento de cada gerente y propietario se respetaron y se plasmaron tal cual lo manifestaron, lo que nos permitió un análisis objetivo y a su vez la identificación de patrones y tendencias en las respuestas, permitiendo encontrar ciertas características que se repiten en cada sector de las Pymes manufactureras.

### **Encuestas**

En el caso de las encuestas fue un proceso más fácil de realizar debido a que los gerentes y propietarios de la población son los mismos participantes de las entrevistas, para este enfoque se enviaron correos el 29 de noviembre del presente año con el link del formato digital de la encuesta elaborado a través de Google Forms.

Su recolección fue automática, cada encuesta que era completada se subía de forma inmediata a la nube de respaldo, lo que posteriormente se plasmó en una hoja de cálculo en Excel para su análisis. Una vez que los datos fueron organizados, se comenzó a calcular la frecuencia de cada respuesta para obtener en porcentaje las veces que dicha respuesta se repetía, todo esto con el fin de identificar tendencias a pesar de ser de distintos sectores, comparar sus resultados y las correlaciones que mantienen entre ellos.

### **Resultados**

En esta sección se presentan los resultados de la investigación de campo, con la finalidad de conocer un poco más sobre las empresas Pymes manufactureras en la ciudad de Guayaquil (15.366 según la población de empresas en Guayaquil), se tomó una muestra por Conveniencia no Probabilística de cinco participantes, como se mencionó anteriormente. Por consiguiente, los resultados se agrupan en dos apartados, el primero presenta los resultados de las entrevistas aplicadas a gerentes y propietarios de dichas empresas; mientras que el segundo apartado un análisis de las encuestas realizadas.

## Resultados de Entrevistas

Los resultados de entrevistas aplicadas a gerentes y propietarios descritas en el apéndice 3 se analizan a continuación mediante una matriz que agrupa los principales resultados por categoría o pregunta y por cada entrevistado de diverso sector.

**Tabla 3**

*Matriz de análisis de los resultados de entrevistas*

Categoría	Gerente textil	Gerentes plásticos	Gerente alimentos	Gerente maquinarias y equipos tecnológicos
<b>Principales desafíos operativos</b>	Volatilidad en precios de materias primas.	Fluctuación de precios de materias primas (plásticos reciclados y resinas).	Fluctuación de costos de materias primas (factores estacionales y mercados internacionales).	Evolución tecnológica y obsolescencia de equipos.
	Escasez de mano de obra y alta rotación de personal.	Escasez de insumos.	Normativas estrictas en seguridad alimentaria.	Costos altos de importación por tarifas aduaneras y tipo de cambio.
	Integración de procesos automatizados.	Cumplimiento de regulaciones ambientales.	Gestión eficiente de inventarios para evitar desperdicios.	Capacitación constante del personal en nuevas tecnologías. Falta de financiamiento accesible. Mejores precios mediante acuerdos a largo plazo con proveedores
<b>Estrategias para reducir costos</b>	Uso de software especializado para la optimización de inventarios.	Utilización de plásticos reciclados. ..	Cadena de suministro optimizada	Producción ágil con planificación optimizada.
	Eliminación de procesos redundantes.	Inversión en maquinaria más eficiente que reduce desperdicio.	Inversiones en tecnología para control automatizado de inventarios. Aplicación de Lean Manufacturing para minimizar desperdicios.	Reducción de aquellos tiempos muertos a través de procesos automatizados y consecuentemente, mediante prevención en los mantenimientos.
<b>Impacto en margen de utilidad</b>	Aumento del margen neto en un 22.3% gracias a optimización de inventarios y sistemas ERP.	Mejora en los márgenes de rentabilidad debido a reducción de costos de materia prima. Precios del petróleo (impactan el costo de las resinas plásticas).	Mejora en margen de utilidad por reducción de costos operativos, menor desperdicio y renegociación de precios con proveedores. Fluctuación de precios de materias primas como azúcar y aceite.	Márgenes de ganancias altos por disminución de costos de compra de materiales y componentes, automatización y mantenimiento preventivo.
<b>Factores externos que impactan</b>	Cortes de luz que reducen la producción.	Competencia internacional con costos más bajos.	Cortes de luz que afectan la producción.	Políticas arancelarias y aduaneras encarecen las importaciones.
		Subida de tarifas de transporte marítimo.	Cumplimiento de regulaciones estrictas en seguridad alimentaria.	Variabilidad en el tipo de cambio. Cumplimiento de regulaciones ambientales y de <u>seguridad industrial</u> . Aumento de tarifas de servicios públicos.
<b>Herramientas necesarias</b>	Tecnología para automatización de procesos.	Acceso a tecnologías más avanzadas para automatizar procesos.	Implementación de sistemas ERP integrales. Mejoras en análisis de datos con software de Business Intelligence.	Acceso a financiamiento con mejores condiciones para innovación. Alianzas con universidades para actualización tecnológica.

**Tabla 4***Matriz de hallazgos de entrevistas*

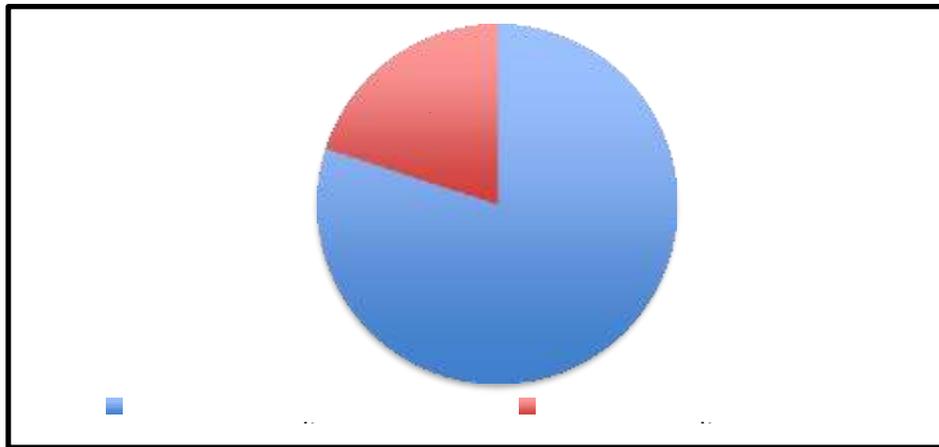
<b>Categoría</b>	<b>Hallazgos Principales</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Desafíos Operativos</b>	- Fluctuación en los precios de las materias primas, afectando los costos de producción. - Escasez de insumos y mano de obra en varias industrias. - Integración insuficiente de procesos automatizados.	- Suscitar acciones estratégicas con el fin de techar precios y compras en periodos largos con diferentes proveedores, hasta que se reduzca aquellas posibles fluctuaciones de precios.
<b>Reducción de Costos</b>	- Uso de software especializado y procesos automatizados para la optimización de inventarios. – Mayor inversión tecnológica para la reducción de desperdicios y eficiencia en la cadena de suministro. – Mejores precios y reducción de incertidumbre de costos mediante acuerdos a largo plazo con proveedores.	- Integrar un software de gestión de inventarios para un análisis de datos avanzados y así, mejorar la planificación y prevenir sobreproducción o faltantes. – Mayor inversión en maquinaria eficiente y sostenible que minimice los costos a largo plazo. – Promover relaciones estratégicas con proveedores para la adquisición de descuentos y flexibilidad en plazos de pago.
<b>Impacto en el Margen de Utilidad</b>	- Adopción tecnológica avanzada para el incremento de eficiencia.	- Establecer un programa de seguimiento continuo de costos operativos y ajuste de estrategias según cambios en el ámbito económico y del mercado. – Prevenir dependencia a un solo proveedor o región mediante la diversificación de fuentes de insumos para la reducción de altos niveles de costos.
<b>Factores Externos</b>	- Incremento en tarifas de transporte, así como la volatilidad del precio del petróleo y sus derivados, impactan a diversas industrias. - Cambios en regulaciones ambientales y de seguridad industrial que exigen cumplimiento riguroso y aumentan los costos operativos. - Cortes de energía que afectan la producción en sectores sensibles.	- Obtener contratos a largo plazo y compartición de riesgos relacionados a volatilidad mediante alianzas con proveedores logísticos. – Promover la inserción de energía alternativa (paneles solares, generadores, etc.) para minimizar el impacto de cortes de luz o tarifas elevadas. – Preservar sistemas y procesos actualizados para dar cumplimiento con las regulaciones ambientales y de seguridad sin incurrir en multas o retrasos.
<b>Herramientas Necesarias</b>	- Necesidad de software avanzado de análisis de datos, automatización de procesos y sistemas de gestión integrales (ERP). - Acceso a financiamiento accesible y alianzas con instituciones educativas para capacitar al personal y estar al día en las nuevas tecnologías.	- Modernización de equipos y sistemas con efectivas opciones de financiamiento. - Promover innovación tecnológica y la capacitación continua del personal bajo colaboración con universidades y centros de investigación

## Resultados de Encuestas

Se procedió a la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes/propietarios de PYMES en Guayaquil, Ecuador para la recopilación efectiva de información, permitiendo conocer factores clave: percepciones, desafíos, oportunidades, etc.; la cual se aplicó el 29 de noviembre del presente año a una muestra representativa de 5 participantes, bajo una selección dirigida. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

### Figura 1

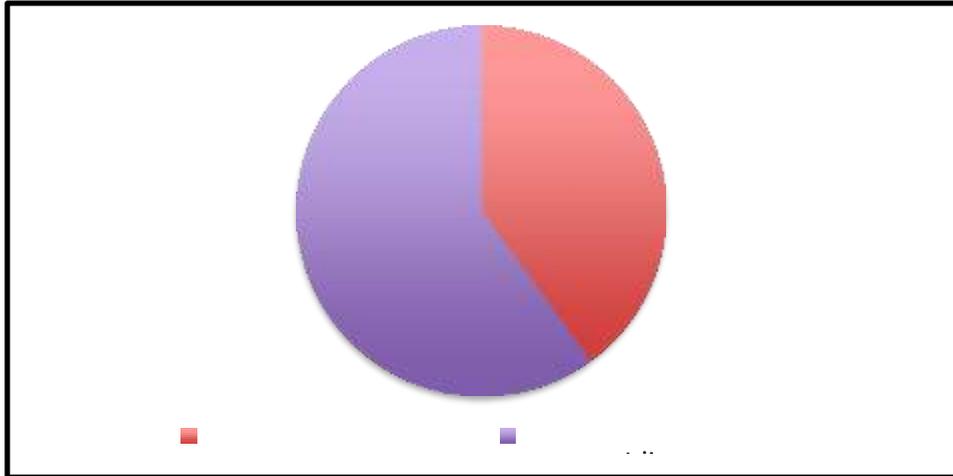
*En los últimos 12 meses, ¿de qué manera han cambiado sus costos operativos?*



- De acuerdo a la figura 1, la mayor parte de las empresas con un 80% presentó una reducción en los costos operativos a razón de las estrategias desarrolladas en los últimos 12 meses que han sido efectivas.
- Sin embargo, un 20% de las empresas todavía enfrenta incremento en los costos, lo cual podría ser motivo de atención para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

## Figura 2

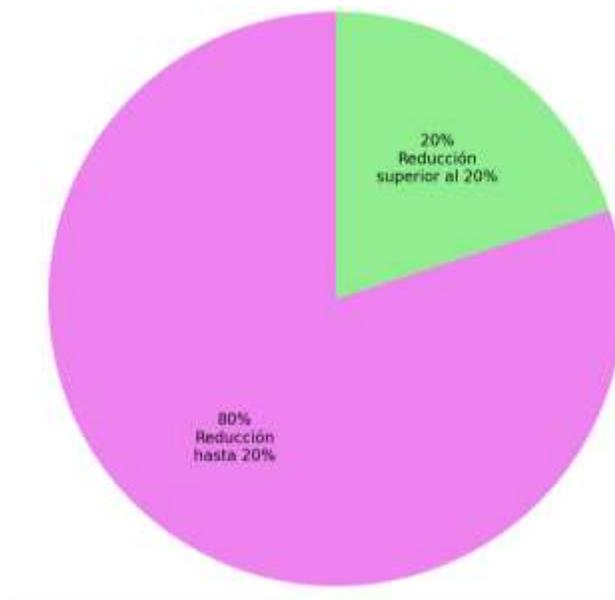
*En los últimos 12 meses, ¿cómo ha variado el margen de utilidad de su empresa? del gráfico*



- Con base a la figura 2, el 60% de las empresas ha experimentado un ligero crecimiento en su margen de utilidad en los últimos 12 meses. Esto es una señal alentadora de que, a pesar de posibles dificultades económicas, una mayoría logró mejorar su rentabilidad.
- Por otro lado, el resto de empresas participantes mantuvo un margen estable, incidiendo en su estabilidad financiera, aunque sin crecimiento notable.
- Al visualizarse que no existe reportes de empresas con reducciones en sus niveles de utilidad conlleva a un contexto positivo a nivel económico, o simplemente al éxito parcial de estrategias integradas para el incremento y mantenimiento de utilidad.

## Figura 3

*¿Qué porcentaje de reducción en costos operativos ha logrado gracias a las estrategias implementadas?*



- Los resultados expuestos en la figura 3 revelan que la mayoría de las empresas (un total del 80%) han logrado una reducción de hasta el 20% en costos operativos, reflejando que las estrategias implementadas tienen un impacto moderado en la mayoría de los casos.
- Sin embargo, se percibe un nivel de efectividad destacable en algunas estrategias dirigidas a aspectos específicos, donde es evidente que un 20% de los encuestados ha obtenido reducciones mayores al 20%.

### **Implicaciones prácticas**

Para el correcto desarrollo de las empresas del sector PYMES, es pertinente que estas organizaciones consideren siempre llevar seguimiento de sus operaciones, puesto que, en ciertos periodos pueden presentarse desfases o imprevistos que pueden encarecer sus operaciones. Ante esos contextos, el seguimiento o acciones de control permitirán percibir su ocurrencia e impacto para tomar la mejor decisión, que no vulnere fuertemente su rentabilidad o rendimientos económicos.

También es recomendable mantener una cultura organizacional relacionada a la innovación y mejora continua, lo que conducirá a estos gerentes, empresarios y demás integrantes de la organización, hacia un direccionamiento de identificación y resolución de problemas, lo que puede colaborar en la parte financiera-operativa, para un mejor control. Mientras que la innovación se propone con la finalidad de siempre buscar nuevos recursos que impulsen una mejor gestión interna.

## Conclusiones

1. La optimización de costos operativos ha demostrado ser una estrategia efectiva para la mayoría de las PYMES manufactureras de Guayaquil que se han encuestado en el presente estudio. El 80% de los participantes reportó reducciones en sus costos, lo que ha contribuido directamente a mejoras en su rentabilidad y eficiencia. Esto se puede vincular a una mejora en su margen de ganancias, considerando que las obligaciones financieras de sus costos fueron reducidas.
2. Dentro de la industria textil y de plástico se observó resultados positivos a través de procesos automatizados, uso de insumos reciclados y renegociación con proveedores ya que promueve un incremento en márgenes de utilidad de hasta un 22.3%, lo cual evidencia una diversidad de acciones estratégicas en el sector manufacturero para una eficiencia operativa-financiera.
3. Los principales desafíos identificados incluyen la volatilidad de precios en las materias primas, la falta de mano de obra calificada y los impactos de factores externos como cortes de energía y cambios en políticas arancelarias. Estos factores limitan la capacidad de las empresas para mantener costos controlados. Este origina una serie de riesgos a los que pueden ser vulnerables las PYMES en su parte operativo, por lo que, se vuelve de intereses su análisis, caracterización y vigilancia, con la finalidad de que estos negocios puedan saber como reaccionar ante estos sucesos.
4. La implementación de tecnologías avanzadas, como sistemas ERP y herramientas de automatización, se identificaron como una necesidad crítica para mejorar la eficiencia operativa, reducir desperdicios y garantizar un desempeño sostenible a largo plazo.
5. En este sentido, la innovación siempre será importante en las organizaciones, por lo que, al ser una debilidad, debe fomentarse una cultura que potencie su implementación, con la finalidad

de que estas organizaciones no se queden estancadas y puedan sacar provechos de los recursos tecnológicos que brindan los mercados.

6. Pese a las dificultades y retos, el 60% de las PYMES adquirió un crecimiento mínimo pero significativo en sus niveles de utilidad en los últimos 12 meses, donde las estrategias desarrolladas generaron resultados positivos ante un ambiente altamente competitivo. En definitiva, la inserción tecnológica y optimización de costos emergen como aspectos clave para que las PYMES manufactureras mejoren su nivel de competitividad pero sobre todo sean resilientes a las demandas del mercado y consolidarse en la economía local y nacional.

## Referencias Bibliográficas

- Alvarado, L., Jacobo, R., & Valle, K. (2024). *Innovación Estratégica en la Industria de Sensores Capstone*. [Tesis de maestría. Universidad Jesuita de Guadalajara]. Repositorio REI.ITESO: <https://rei.iteso.mx/server/api/core/bitstreams/7d11891c-fb25-4fe9-99c0-f928197cfbc1/content>
- Barrera, J. (2022). Análisis empírico de correlación entre el indicador de estructura de capital y el indicador de margen de utilidad neta en pequeñas y medianas empresas. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*(33), 116-133.  
doi:<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.4450>
- Bermúdez, G., Suárez, S., Vallejo, A., Onofre, N., & Mora, W. (2024). Impacto de las exportaciones petroleras y no petroleras sobre la balanza comercial: un análisis econométrico del caso de Ecuador. *Revista LATAM*, 5(5), 108-127.  
doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2594>
- CAF. (2023). Las Pymes en Ecuador. *CAF: Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe*.  
[https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF\\_PYMES\\_ECUADOR.pdf](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf)
- Casanova, C., Macias, J., Proaño, E., & Ruiz, S. (2023). Cost accounting and its impact on SME profitability. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1).  
doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Erazo, J. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 230-245.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145519>

- Escobar, Y., Mora, D., Vargas, O., & Villegas, S. (2024). Factores Determinantes de la Rentabilidad de las Microempresas. *Ciencia Latina* , 76-91.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14531](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14531)
- García, V., Mejía, C., Mizhquiri, J., & Narváez, E. (2021). Factores clave para el desarrollo sostenible de las Pymes en escenario COVID 19 en Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 7(1).  
doi:10.35381/cm.v7i1.501
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- INEC. (2023). Consultas personalizadas del Registro Estadístico de Empresas. Número de empresas. 2023. Guayas. Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Visualizador del Registro Estadístico de Empresas (REEM). Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- Llanque, A. (2021). *Aplicación de la tecnología BIM para optimizar los costos en el presupuesto del Hotel Tacna Heroica, 2021*. [Tesis de grado. Universidad Privada de Tacna].  
Repositorio UPT:  
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2112/Llanque-Huanacuni-Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mera, K. (2024). Análisis de problemas en el área de abastecimiento de insumos: Caso de estudio empresa Fishcorp S.A. – Ecuador. *Sathiri*, 19(1), 37-54.  
doi:<https://doi.org/10.32645/13906925.1262>

- Moreira, M. (2019). Análisis de los costos operativos y su optimización en la pyme La Colmena de la ciudad de Manta. [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio ULEAM:  
<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/3481/1/ULEAM-CT.AUD-0086.pdf>
- Navarrete, F., Santillán, M., & Vallejo, M. (2022). Pymes de Ecuador: la accesibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 1232-1245. doi:10.23857/pc.v7i6.4134
- Núñez, D., & Solís, J. (2024). Optimización de sistemas de contabilidad de costos en empresas manufactureras. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(2), 250-275.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9948396>
- Ortiz, G., Constantine, J., Martillo, O., & Silva, R. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 736-743.  
 doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>
- Primicias. (13 de Junio de 2023). *Pymes ecuatorianas: Un vistazo en datos*. Primicias:  
[https://www.primicias.ec/nota\\_comercial/hablemos-de/empresas/actualidad-empresas/pymes-ecuatorianas-transformacion-crecimiento-exponencial/](https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/empresas/actualidad-empresas/pymes-ecuatorianas-transformacion-crecimiento-exponencial/)
- Ramos, X. (04 de Enero de 2024). *Guayaquil casi iguala a Quito como la principal economía del Ecuador: ¿el Puerto Principal vuelve a ser la capital económica del país?* El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/guayaquil-casi-igual-a-quito-como-la-principal-economia-del-ecuador-el-puerto-principal-vuelve-a-ser-la-capital-economica-del-pais-nota/>
- Revista Industrias. (2020). *Cámara de Industrias de Guayaquil: 84 años en una ciudad con tradición industrial*. <http://revistaindustrias.com/camara-de-industrias-de-guayaquil-84-anos-en-una-ciudad-con-tradicion-industrial/>
- Urdaneta, A., Borgucci, E., González, A., & Luciani, L. (2021). Función empresarial y

concentración de pequeñas y medianas empresas en la Provincia de El Oro – Ecuador.

*Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 776-801.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613019/html/>

Vergara, A. (2021). *La gestión empresarial sostenible en la rentabilidad financiera y de capital*.

Samborondón: Universidad ECOTEC.

<https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/71/64/1031-1>

Vergara, L., & Mogro, F. (2024). Los Costos de Operación y su Incidencia en la Eficiencia

Administrativas de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Lagatrans Ramialva Wassins

S.A de la Ciudad de Bahía de Caráquez en el Periodo 2022-2023. *Reincisol*, 3(6), 1975-1995.

doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1975-1995](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1975-1995)

## Apéndices

### Apéndice 1.

#### Entrevista a Gerente/Propietario

1. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos que enfrenta su empresa actualmente?
2. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir costos operativos?
3. ¿Cómo estas estrategias han afectado su margen de utilidad?
4. ¿Qué factores externos (económicos, regulatorios, etc.) impactan la rentabilidad de su empresa?
5. ¿Qué herramientas o apoyos considera necesarios para mejorar la eficiencia de su negocio?

### Apéndice 2.

#### Encuesta a Gerentes/Propietarios

##### Sección 1:

##### Datos Generales

##### 1. Sector de actividad de la empresa

- Textil
- Alimentación
- Plásticos
- Metalurgia
- Otro: \_\_\_\_\_

##### 2. Antigüedad de la empresa

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

**3. Tamaño de la empresa (número de empleados)**

- Microempresa (1-10 empleados)
- Pequeña empresa (11-50 empleados)
- Mediana empresa (51-250 empleados)

**4. ¿La empresa está formalmente registrada?**

- Sí
- No

**Sección 2: Impacto en el Margen de Utilidad****5. En los últimos 12 meses, ¿cómo han cambiado los costos operativos de su empresa?**

- Aumentaron significativamente
- Aumentaron ligeramente
- Se mantuvieron estables
- Disminuyeron ligeramente
- Disminuyeron significativamente

**6. En los últimos 12 meses, ¿cómo ha variado el margen de utilidad de su empresa?**

- Aumentó significativamente
- Aumentó ligeramente
- Se mantuvo estable
- Disminuyó ligeramente
- Disminuyó significativamente

**7. ¿Qué porcentaje de reducción en costos operativos ha logrado gracias a las estrategias implementadas?**

- Menos del 5%
- Entre el 5% y el 10%
- Entre el 11% y el 20%

Más del 20%

### **Sección 3:**

#### **Opinión General**

**8. ¿Qué nivel de importancia le da su empresa a la optimización de costos operativos?**

Muy baja

Baja

Moderada

Alta

Muy alta

**9. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos para implementar estrategias de optimización de costos?**

**(Escriba su respuesta):** \_\_\_\_\_

### **Apéndice 3.**

#### **Resultados de la entrevista Gerente Textil**

**1. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos que enfrenta su empresa actualmente?**

De forma general hay muchos desafíos sin embargo lo que en los últimos 3 años hemos tenido mayor dificultad ha sido en mantener costos constantes en la materia prima, ya que los insumos que utilizamos son volátiles y los precios cambian radicalmente en ciertas temporadas, así mismo la escasez de mano de obra adecuada nos ha provocado una alta rotación de personal que se transforma en pérdida de dinero y tiempo, y otro que me viene a la mente podría ser la integración de procesos automatizados.

**2. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir costos operativos?**

Mejorar la productividad laboral, eliminar procesos que antes nos tomaban mucho tiempo y reducirlos para su optimización, hemos adoptado prácticas de gestión de inventarios más eficientes, utilizando software especializado para controlar el flujo de materiales. Esto nos ha permitido reducir el excedente de inventarios y minimizar los costos de almacenamiento.

### **3. ¿Cómo estas estrategias han afectado su margen de utilidad?**

Con la optimización de inventarios y la implementación de un sistema ERP, hemos reducido los costos de almacenamiento y el capital inmovilizado. Este ahorro ha contribuido directamente a un aumento en nuestros márgenes de utilidad. Si tendría que darte una cifra exacta sería un aumento en el margen neto del 22.3%

### **4. ¿Qué factores externos (económicos, regulatorios, etc.) impactan la rentabilidad de su empresa?**

Creo que todo el que vive en Ecuador puede responder esta pregunta, definitivamente los cortes de luz han bajado la producción, si bien es cierto que se invirtió en una planta de generación de luz si nos hemos vistos afectados.

### **5. ¿Qué herramientas o apoyos considera necesarios para mejorar la eficiencia de su negocio?**

La tecnología, quien no se actualiza muere en el camino.

## **Resultados de la entrevista Gerente Plásticos**

### **1. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos que enfrenta su empresa manufacturera actualmente?**

En el sector de plásticos, uno de los principales desafíos es la fluctuación de los precios de las materias primas, especialmente el plástico reciclado y las resinas. Nos afecta directamente nuestros márgenes y nuestra capacidad para mantener costos competitivos. Además, la escasez de insumos y la logística, especialmente con el transporte de materiales desde el exterior, también ha sido un obstáculo importante. Otro desafío es la necesidad constante de cumplir con las regulaciones ambientales más estrictas, tanto a nivel local como internacional, que nos obligan a invertir en maquinaria y procesos más limpios.

### **2. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir costos operativos?**

Desde el año pasado hemos comenzado a utilizar materiales plásticos reciclados, lo cual no solo es más económico, sino también más alineado con las tendencias de sostenibilidad del

mercado. Además, hemos invertido en maquinaria más eficiente que reduce el desperdicio de material durante el proceso de producción. Creo que son las más relevantes.

### **3. ¿Cómo estas estrategias han afectado su margen de utilidad?**

Las estrategias implementadas han tenido un impacto positivo en nuestros márgenes de utilidad. La utilización de plásticos reciclados, junto con la mejora en la eficiencia de la producción, ha reducido significativamente nuestros costos de materia prima y ha optimizado el uso de los recursos.

### **4. ¿Qué factores externos (económicos, regulatorios, etc.) impactan la rentabilidad de su empresa?**

Los cambios en los precios del petróleo tiene un impacto directo en los costos de las resinas plásticas que utilizamos. Otro factor importante es la competencia de importaciones de productos plásticos, que a menudo son más baratos debido a los menores costos de producción en otros países. Las restricciones comerciales y los costos de transporte, especialmente la subida de tarifas en el transporte marítimo, también impactan nuestros márgenes.

### **5. ¿Qué herramientas o apoyos considera necesarios para mejorar la eficiencia de su negocio?**

Para mejorar la eficiencia de nuestra empresa, consideramos crucial acceder a tecnologías más avanzadas que nos permitan automatizar más procesos y optimizar la producción.

## **Resultados de la entrevista Gerente Alimentos**

### **1. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos que enfrenta su empresa manufacturera actualmente?**

Sin duda sería la gestión de los costos de materia prima, que fluctúan constantemente debido a factores estacionales o cambios en los mercados internacionales. Además, debemos cumplir con normativas regulatorias muy estrictas en cuanto a seguridad alimentaria, lo que implica inversiones constantes en infraestructura y capacitación.

Otro reto importante es la gestión eficiente de inventarios, dado que los productos alimenticios tienen una vida útil limitada y necesitamos asegurar una rotación adecuada para evitar desperdicios y pérdidas económicas.

## **2. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir costos operativos?**

En realidad, varias estrategias, pero una de ellas es la optimización de la cadena de suministro: renegociamos contratos con nuestros proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago. También hemos realizado inversiones en tecnología, como sistemas automatizados de control de inventarios y producción, lo que ha ayudado a reducir desperdicios y mejorar la eficiencia en la manufactura. Además, hemos comenzado a aplicar prácticas de Lean Manufacturing para minimizar el desperdicio en cada etapa de la producción, desde la recepción de materias primas hasta la entrega del producto final.

### **2. ¿Cómo estas estrategias han afectado su margen de utilidad?**

Estas estrategias han tenido un impacto positivo en nuestro margen de utilidad. Al mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios y reducir los desperdicios, hemos logrado disminuir los costos operativos, lo que se ha reflejado en una mejora de nuestros márgenes. La renegociación con proveedores también ha tenido un efecto positivo, ya que hemos logrado precios más competitivos en las materias primas.

### **3. ¿Qué factores externos (económicos, regulatorios, etc.) impactan la rentabilidad de su empresa?**

Varios factores externos impactan nuestra rentabilidad. Como lo mencioné anteriormente, los precios de las materias primas, como el azúcar y el aceite, son muy volátiles debido a las fluctuaciones del mercado global. Además, de las regulaciones de seguridad alimentaria que nos obliga a estar en constante inversión para cumplir con los estándares. Otro factor importante han sido los cortes de luz, sin duda un gran problema que ha afectado a toda la industria

### **4. ¿Qué herramientas o apoyos considera necesarios para mejorar la eficiencia de su negocio?**

Para mejorar la eficiencia de nuestro negocio, creemos que sería fundamental acceder a herramientas tecnológicas más avanzadas en cuanto a la automatización de procesos. La implementación de un sistema ERP integral que nos permita gestionar desde la producción hasta la distribución y la contabilidad de manera más eficiente sería clave.

Además, nos gustaría contar con mejores herramientas de análisis de datos, como software de Business Intelligence, para tomar decisiones informadas basadas en datos en tiempo real. También consideramos necesario obtener más apoyo en términos de financiamiento accesible, ya que esto nos permitiría invertir en nuevas tecnologías y en capacitación para nuestro personal, lo que contribuiría a aumentar nuestra eficiencia operativa y nuestra capacidad de competir en el mercado.

### **Resultados de la entrevista Gerente Maquinarias y equipos tecnológicos**

#### **1. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos que enfrenta su empresa actualmente?**

Es la constante evolución tecnológica y alta presencia de competencia extranjera que tienen acceso a tecnologías más avanzadas. La obsolescencia de equipos es un desafío constante que cada vez aumentan su valor por la misma razón. Además, las importaciones de partes y componentes tecnológicos son costosas a razón de la variabilidad de las tarifas aduaneras y el tipo de cambio, lo que eleva nuestros costos operativos. Además, de la capacitación continua de nuestro personal para el manejo de tecnologías emergentes y la escasez de financiamiento accesible para pequeñas empresas como la nuestra.

#### **2. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir costos operativos?**

Primero, se ha promovido a una mayor eficiencia de nuestra cadena de suministro, mediante acuerdos de largo plazo con proveedores clave para la obtención de mejores precios y reducción los costos de importación. También hemos adoptado un enfoque de producción más ágil, mejorando la planificación y programación de la producción mediante software especializado que optimiza el uso de los recursos y reduce tiempos de inactividad. En cuanto a los costos laborales, hemos invertido en la automatización de algunos procesos, lo que nos ha permitido disminuir la dependencia de mano de obra en ciertas áreas de producción. Además, hemos integrado una estrategia de mantenimiento

preventivo para las máquinas, lo cual reduce los costos por reparaciones imprevistas y aumenta la vida útil de nuestro equipamiento.

### **3. ¿Cómo estas estrategias han afectado su margen de utilidad?**

Se ha percibido un impacto positivo en nuestros márgenes de utilidad. La optimización de la cadena de suministro ha reducido los costos de adquisición de insumos y componentes, lo que directamente ha mejorado nuestra rentabilidad.

La mejora en la eficiencia de producción y automatización han permitido aumentar nuestra capacidad productiva sin un significativo incremento de nuestros costos operativos. Además, el mantenimiento preventivo ha evitado inesperadas paradas de las máquinas, motivando la reducción los costos adicionales por reparaciones y tiempos muertos. Como resultado, hemos logrado un incremento en nuestras ganancias al mismo tiempo que mantenemos precios competitivos en el mercado.

### **4. ¿Qué factores externos (económicos, regulatorios, etc.) impactan la rentabilidad de su empresa?**

Varios factores externos afectan nuestra rentabilidad. En primer lugar, las políticas arancelarias y aduaneras, especialmente en lo que respecta a la importación de componentes tecnológicos, influyen significativamente en nuestros costos. La variabilidad del tipo de cambio también es un factor crítico, ya que nuestras materias primas y equipos provienen de mercados internacionales. Además, las regulaciones sobre seguridad industrial y el cumplimiento de normas ambientales, que requieren inversiones en infraestructura y equipamiento especializado, también impactan los costos operativos. Por otro lado, la inflación en los costos de los servicios públicos (como electricidad y agua) ha afectado el costo de producción. Finalmente, la falta de incentivos fiscales o programas gubernamentales de apoyo para pequeñas empresas tecnológicas en Ecuador ha hecho más difícil el acceso a recursos para investigación y desarrollo

### **5. ¿Qué herramientas o apoyos considera necesarios para mejorar la eficiencia de su negocio?**

Considero que la automatización y avance en tecnología en los procesos en la planta de producción también es clave para mejorar la eficiencia y reducir los costos laborales. Asimismo,

creemos que el acceso a financiamiento con condiciones favorables, como créditos a bajo interés o subvenciones, sería fundamental para invertir en innovación y en la adquisición de maquinaria de última generación. También sería beneficioso contar con programas de formación continua en nuevas tecnologías para nuestro personal, así como establecer alianzas estratégicas con universidades o centros de investigación para estar al día con las últimas innovaciones en el sector.

## **Resultados de la entrevista Gerente Productos químicos y fármacos**

### **1. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos que enfrenta su empresa actualmente?**

Principalmente, la regulación estricta en calidad y seguridad, debido a la constante actualización en las prácticas de manufactura, así como en los procedimientos de control de calidad. Cumplir con las normas locales e internacionales es costoso y necesita de inversiones continuas en equipos, personal calificado y capacitación. Otro desafío importante es la volatilidad de los precios de insumos, ya que dependen de factores internacionales y fluctuaciones en el mercado internacional. Además, el costo de la logística y la distribución, especialmente en los medicamentos, es un reto constante debido a las regulaciones y las exigencias de transporte especializado.

### **2. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir costos operativos?**

Hemos optimizado los procesos de producción mediante la integración tecnológica más eficientes permitiendo un mejor uso de los recursos y reducción del desperdicio. Hemos mejorado el proceso de formulación y mezclado de productos químicos, empleando la automatización de procesos que reducen el error humano y aumentan la precisión en la producción. Además, hemos implementado un sistema de gestión de inventarios más eficiente que reduce los costos asociados con el almacenamiento de materiales y productos terminados, asegurando que no haya exceso de stock, pero tampoco faltantes críticos.

### **3. ¿Cómo estas estrategias han afectado su margen de utilidad?**

No hemos tenido un impacto relativamente alto, pero si lo suficientemente satisfactorio para seguir con las mejoras, en nuestra área no es fácil conseguir una utilidad alta por la constante reinversión que se realiza

**4. ¿Qué factores externos (económicos, regulatorios, etc.) impactan la rentabilidad de su empresa?**

Varios factores externos afectan nuestra rentabilidad. Las regulaciones en cuanto a la fabricación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos y químicos son un desafío constante que requieren de reinversiones. Además, la fluctuación en los precios de las materias primas (como los productos activos farmacéuticos) es un factor crítico, ya que muchas veces estos productos dependen de mercados globales.

**5. ¿Qué herramientas o apoyos considera necesarios para mejorar la eficiencia de su negocio?**

Para mejorar la eficiencia de nuestra empresa, consideramos que el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas es esencial. Sistemas de automatización de la producción, tecnologías para la mejora en la formulación de productos y el monitoreo en tiempo real de las variables de calidad serían clave para mejorar la eficiencia

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Dalia María Guzmán Zambrano, con C.C: # 0929444149 autor(a) del trabajo de titulación: *Impacto de la optimización de costos operativos en el margen de utilidad de las Pymes manufactureras: Un análisis estratégico para la mejora de la rentabilidad* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de junio de 2025

f.



---

Nombre: Dalia María Guzmán Zambrano

C.C: 0929444149

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Impacto de la optimización de costos operativos en el margen de utilidad de las Pymes manufactureras: Un análisis estratégico para la mejora de la rentabilidad		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Guzmán Zambrano Dalia María		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Camacho Villagomez Freddy Ronalde		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Subsistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de junio de 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	27
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, pymes		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Rentabilidad empresarial, Gestión de costos, Eficiencia operativa, Productividad empresarial		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La optimización de costos operativos ha demostrado ser una estrategia efectiva para la mayoría de las PYMES manufactureras de Guayaquil que se han encuestado en el presente estudio. El 80% de los participantes reportó reducciones en sus costos, lo que ha contribuido directamente a mejoras en su rentabilidad y eficiencia. Esto se puede vincular a una mejora en su margen de ganancias, considerando que las obligaciones financieras de sus costos fueron reducidas. Dentro de la industria textil y de plástico se observó resultados positivos a través de procesos automatizados, uso de insumos reciclados y renegociación con proveedores ya que promueve un incremento en márgenes de utilidad de hasta un 22.3%, lo cual evidencia una diversidad de acciones estratégicas en el sector manufacturero para una eficiencia operativa-financiera.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0988732334	E-mail: <a href="mailto:dalia.guzman@cu.ucsg.edu.ec">dalia.guzman@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			