

Sinergia entre la administración y las técnicas de estudio de mercado: modelo de competitividad sostenible (Original)**Synergy between administration and market research techniques: Sustainable competitiveness model (Original)**

Emilio Alberto Yong Chang. Ingeniero en Gestión Empresarial. Maestría en Administración de Empresas. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor titular. Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ). Quevedo-Ecuador. eyong@uteq.edu.ec 

Mariela Susana Andrade Arias. Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias. Magister en Gestión Agroempresarial. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor titular. Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ). Quevedo-Ecuador.

mandrade@uteq.edu.ec 

Nuvia Aurora Zambrano Barros. Licenciado en Ciencias de la Educación en la especialización de Comercio y Administración. Máster Universitario en Alta Dirección. Profesor Titular. Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ). Quevedo-Ecuador.

nzambrano@uteq.edu.ec 

Recibido: 23-04-2025/Aceptado: 28-07-2025

Resumen

En un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo, las organizaciones enfrentan el desafío de mantenerse relevantes, sostenibles y eficientes. En la investigación se evidenció cómo la integración entre los principios de la administración y las técnicas de estudio de mercado pudieron generar un modelo de competitividad sostenible, capaz de responder a las exigencias del mercado actual y futuro. En el artículo se analizó la sinergia entre los principios de la

administración y las técnicas de estudio de mercado como base para el desarrollo de un modelo de competitividad sostenible en pequeñas y medianas empresas (pymes), en el sector comercial de la ciudad de Quevedo, Ecuador. A partir de un enfoque mixto, se recolectaron datos cuantitativos mediante encuestas estructuradas y datos cualitativos mediante entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas del sector comercial de Quevedo, Ecuador. Los resultados indicaron que, si bien un alto porcentaje de pymes aplicaban técnicas de análisis de mercado, solo una minoría lograba integrar dichos resultados en su planificación estratégica. El análisis estadístico reveló una correlación significativa entre la articulación de ambas áreas y el aumento de la competitividad empresarial. Asimismo, los hallazgos cualitativos evidenciaron que las empresas que aplicaban esta sinergia, reportaban mejores capacidades de adaptación e innovación. Se concluyó que la falta de integración entre estos enfoques limitaba el desarrollo organizacional y que era necesario fortalecer capacidades internas para implementar modelos basados en datos y la sostenibilidad.

Palabras clave: competitividad sostenible; administración estratégica; estudio de mercado; pymes; sinergia empresarial.

Abstract

In an increasingly volatile and competitive business environment, organizations face the challenge of remaining relevant, sustainable, and efficient. The research demonstrated how the integration of management principles and market research techniques could generate a model of sustainable competitiveness, capable of meeting the demands of both current and future markets. The article analyzed the synergy between management principles and market research techniques as a basis for developing a model of sustainable competitiveness in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the commercial sector of the city of Quevedo, Ecuador. Using a mixed-

methods approach, quantitative data were collected through structured surveys, and qualitative data were gathered through semi-structured interviews with managers of businesses in the commercial sector of Quevedo, Ecuador. The results indicated that, although a high percentage of SMEs applied market analysis techniques, only a minority managed to integrate these results into their strategic planning. Statistical analysis revealed a significant correlation between the articulation of both areas and increased business competitiveness. Likewise, qualitative findings showed that companies applying this synergy reported better adaptation and innovation capabilities. It was concluded that the lack of integration between these approaches limited organizational development and that it was necessary to strengthen internal capacities to implement data-driven and sustainability-based models.

Keywords: sustainable competitiveness; strategic management; market research; SMEs; business synergy.

Introducción

En el contexto científico actual, existe un interés marcado por comprender las sinergias interdisciplinarias que fortalecen la gestión empresarial. Trabajos como el de Castelo (2021) sobre la ventaja competitiva, han evidenciado la importancia de alinear las capacidades organizativas internas con las oportunidades externas del mercado. Sin embargo, persiste una brecha conceptual y metodológica en cuanto a cómo operativizar dicha sinergia en un modelo que, además de rentable, sea sostenible en el tiempo. Esta controversia gira en torno al dilema entre maximizar beneficios económicos y mantener prácticas sostenibles que respondan a un entorno en constante transformación (Ortega, 2025).

En estudios recientes se han abordado de forma parcial estos enfoques: por un lado, desde la administración estratégica se plantea la necesidad de innovación organizacional y, por otro,

desde la investigación de mercados se profundiza en el comportamiento del consumidor y la segmentación, pero pocos modelos los integran de manera efectiva (Perea, 2024). Esta falta de integración efectiva motiva el presente estudio, el cual pretende ofrecer un modelo que unifique estas perspectivas bajo criterios de sostenibilidad y competitividad, dos pilares fundamentales en la gestión empresarial contemporánea.

La evolución del entorno empresarial, impulsada por la globalización, la digitalización y los cambios en las preferencias del consumidor, ha exigido que las empresas adopten enfoques más integrales para sostener su competitividad. En este sentido, la administración ya no puede operar aislada de las fuentes de información que provee el mercado y viceversa. La desconexión entre ambas áreas suele generar decisiones estratégicas desalineadas con la realidad del entorno, lo que compromete la sostenibilidad del modelo de negocio (Barney et. al., 2021).

En la literatura contemporánea se ha insistido en la importancia de las decisiones basadas en evidencia como un factor diferencial para el éxito organizacional. Sin embargo, se ha identificado que muchas organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas, aún emplean enfoques empíricos o poco sistemáticos tanto en su planificación como en la gestión comercial. Esta situación abre un espacio para la innovación académica y para la práctica en la formulación de modelos que articulen las fortalezas de la administración con el valor analítico del estudio de mercado (Catuto, 2021).

La controversia principal radica en cómo operacionalizar esa articulación, considerando la heterogeneidad de contextos, recursos y niveles de madurez empresarial. Mientras algunos autores sugieren modelos rígidos de planificación estratégica, otros proponen esquemas más flexibles basados en ciclos iterativos de aprendizaje organizacional (Buitrago, 2023). Esta investigación se inserta en dicho debate, proponiendo una alternativa que no solo integre ambos

enfoques, sino que los redefine desde la sostenibilidad y la competitividad como objetivos comunes de toda organización contemporánea.

Por tanto, el objetivo de este artículo es analizar la sinergia entre los principios de la administración y las técnicas de estudio de mercado como base para el desarrollo de un modelo de competitividad sostenible en pequeñas y medianas empresas (pymes) en el sector comercial de la ciudad de Quevedo, Ecuador.

Materiales y métodos

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, complementada con el análisis cualitativo para la interpretación de resultados. El estudio se desarrolló durante el periodo comprendido entre abril y mayo de 2024, en el entorno de pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector comercial de la ciudad de Quevedo, Ecuador, las cuales operan en mercados altamente competitivos y en constante adaptación a las exigencias del consumidor.

El entorno de aplicación fue de carácter urbano-comercial, caracterizado por una alta densidad de negocios familiares y empresas emergentes. Este ecosistema económico permitió observar la dinámica entre la toma de decisiones administrativas y el uso de técnicas de mercado en el proceso de consolidación competitiva.

La población objetivo estuvo conformada por 250 pymes registradas en la Cámara de Comercio de Quevedo. Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, considerando el tamaño de la empresa (micro, pequeña y mediana) y el tiempo de funcionamiento. La muestra final quedó constituida por 60 empresas, seleccionadas de forma aleatoria proporcional al estrato. Dentro de cada empresa, se identificó como unidad de análisis a los gerentes, administradores o responsables del área comercial o de mercadeo.

El método principal fue el analítico-descriptivo, orientado a identificar la relación entre las estrategias administrativas y las técnicas de estudio de mercado aplicadas. Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- Encuesta estructurada con escala Likert de 5 puntos, aplicada presencialmente y por medios digitales.
- Entrevistas semiestructuradas a un subgrupo de 10 directivos, seleccionados por muestreo intencional, para obtener una visión cualitativa más profunda.
- Revisión documental de planes estratégicos, informes de mercado y políticas administrativas internas de las empresas seleccionadas.

Se emplearon formularios digitales diseñados en Google Forms para la aplicación de encuestas, grabadoras de voz digital para las entrevistas, hojas de campo, computadoras personales para análisis de datos y softwares especializados: SPSS v.26 para el análisis estadístico y Atlas.ti v.9 para el procesamiento de la información cualitativa.

El estudio no experimental de tipo transversal recolectó datos en un solo momento temporal, sin manipulación de las variables independientes. Se construyó una matriz de indicadores para medir las dimensiones: a) gestión administrativa, b) aplicación de técnicas de estudio de mercado y c) nivel de competitividad alcanzado.

Se diseñaron instrumentos validados mediante una prueba piloto con cinco empresas del mismo sector, lo que permitió ajustar ítems ambiguos y estimar la confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0,87. Las mediciones se centraron en la identificación del tipo de estrategias empleadas, el grado de uso de las técnicas de segmentación, el análisis del consumidor y el posicionamiento, así como el impacto percibido en la competitividad organizacional.

No se aplicaron tratamientos experimentales, pero se realizaron análisis correlacionales y regresiones lineales múltiples para explorar relaciones significativas entre las variables estudiadas. Las unidades de medida fueron porcentuales y escalas ordinales, normalizadas para su interpretación estadística.

Análisis y discusión de los resultados

Los resultados obtenidos evidencian una relación significativa entre el uso estratégico de técnicas de estudio de mercado y el fortalecimiento de la competitividad organizacional cuando estas se integran de manera efectiva con las prácticas administrativas. El 78,3 % de las pymes encuestadas manifestaron haber aplicado algún tipo de técnica de análisis de mercado, siendo las más frecuentes: la segmentación del consumidor (65 %), el análisis de la competencia (59 %) y los estudios de satisfacción del cliente (47 %). Sin embargo, solo el 32% de las empresas logró vincular estos resultados con la toma de decisiones estratégicas administrativas, lo que evidencia una brecha operativa.

En la tabla 1 se resumen los niveles de aplicación de técnicas de mercado según el tamaño de la empresa. El análisis estadístico mediante regresión lineal múltiple mostró que la combinación de una adecuada planificación estratégica y el uso de estudios de mercado predice en un 63 % la variabilidad de la competitividad empresarial ($R^2 = 0,63$; $p < 0,01$). Esto respalda la hipótesis del modelo propuesto, donde ambas dimensiones actúan sinérgicamente como motores del desempeño organizacional sostenible.

Desde un enfoque cualitativo, los testimonios recogidos a través de entrevistas revelaron que los gerentes que vinculan activamente los resultados de estudios de mercado en sus decisiones de planificación estratégica, perciben una mayor claridad para anticiparse a los cambios del entorno y adaptar sus productos o servicios. Estos hallazgos coinciden con el

modelo de valor compartido planteado por Torres et al. (2024), donde la competitividad no solo debe medirse por la rentabilidad, sino también por la capacidad de generar impacto positivo en el entorno.

Tabla 1. Niveles de aplicación de técnicas de mercado

Tipo de empresa	Segmentación (%)	Análisis competencia (%)	Estudio de satisfacción (%)
Microempresa	52	45	28
Pequeña	68	62	51
Mediana	79	73	63

Nota: análisis estadístico mediante regresión lineal múltiple

Fuente: elaboración propia.

En contextos latinoamericanos, las pymes tienden a operar de forma más intuitiva y desarticulada entre áreas, lo cual limita la eficacia de las técnicas de estudio de mercado. En esta investigación, a pesar de que muchas empresas aplican encuestas o estudios básicos, carecen de metodologías sistemáticas para interpretar y aplicar los datos recolectados.

En la tabla 2 se observa cómo la integración entre prácticas administrativas y técnicas de mercado influye en indicadores clave de competitividad. Los resultados muestran que las empresas con alta integración entre sus procesos administrativos y técnicas de mercado presentan indicadores significativamente superiores en términos de adaptabilidad al entorno, crecimiento de ventas, frecuencia de innovación y percepción interna de ventaja competitiva. Este hallazgo fortalece el planteamiento de que dicha sinergia es un factor determinante para lograr un modelo sostenible de competitividad. En contraste, las empresas con baja integración tienden a operar de manera reactiva, con menor capacidad de innovación y desempeño comercial limitado.

Se revela que, a mayor nivel de integración entre administración y mercadeo, los indicadores clave de desempeño empresarial tienden a mejorar significativamente. Esta

tendencia sugiere que las empresas que coordinan de manera coherente sus decisiones estratégicas con la información proveniente del mercado, no solo logran adaptarse con mayor rapidez a los cambios, sino que también experimentan un crecimiento sostenido en ventas y una mayor capacidad para innovar. La diferencia de más de 12 puntos porcentuales en adaptabilidad entre las empresas con integración alta y baja, resalta la relevancia de esta sinergia como factor de competitividad. Además, la percepción de ventaja competitiva, al ser más elevada en empresas con alta integración (88,5 %), indica que los equipos directivos reconocen los beneficios internos de esta articulación, lo cual puede fortalecer el compromiso organizacional hacia prácticas basadas en análisis y datos.

Tabla 2. Influencia de la integración administración-mercadeo en indicadores de competitividad empresarial

Nivel de integración administración- mercadeo	Adaptabilidad al mercado (%)	Incremento de ventas anual (%)	Frecuencia de innovación (%)	Percepción de ventaja competitiva (%)
Alta (n=18)	91,2	15,7	73,4	88,5
Media (n=24)	72,5	9,3	45,6	64,2
Baja (n=18)	48,6	3,2	21,9	37,5

Nota: Integración entre sus procesos administrativos y técnicas de mercado

Fuente: elaboración propia.

Estos datos respaldan la propuesta de diversos autores como Mintzberg et al. (2005) y Chernev (2019), quienes afirman que la planificación estratégica debe estar guiada por información dinámica del mercado y no por esquemas rígidos desvinculados del entorno.

Desde el razonamiento lógico, se teoriza que la sinergia entre administración y mercadeo no debe concebirse como una simple colaboración funcional, sino como un modelo de gobernanza estratégica en el que la inteligencia de mercado nutre constantemente la planificación, y esta última dirige la recolección e interpretación de datos relevantes para el entorno.

Las pymes deben desarrollar capacidades internas para integrar procesos de análisis de mercado dentro de sus ciclos de planificación estratégica, promoviendo una cultura de toma de decisiones basada en datos. Así también, se sugiere a investigadores futuros replicar este modelo en otras ciudades o sectores económicos e incorporar variables relacionadas con innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental para enriquecer el marco propuesto.

Se presenta una tabla 3 en la que se compara el nivel de uso de las técnicas de estudio de mercado con el grado de formalización de la planificación administrativa, permitiendo observar posibles patrones de relación entre ambas dimensiones.

Los datos muestran que las empresas que utilizan tres o más técnicas de estudio de mercado, presentan en su mayoría una alta planificación estratégica (75 %), lo cual sugiere que existe una fuerte correlación entre el uso intensivo de herramientas de mercado y una administración más estructurada. Por el contrario, el 45,4 % de las empresas que no aplican ninguna técnica de mercado presentan una baja planificación, evidenciando una gestión basada en decisiones reactivas e intuitivas.

Tabla 3. Relación entre técnicas de estudio de mercado y planificación administrativa formal

Técnicas de estudio de mercado utilizadas	Planificación alta (%)	Planificación media (%)	Planificación baja (%)	Total empresas (%)
Tres o más técnicas aplicadas	75.0	20.8	4.2	38.3
De una a dos técnicas aplicadas	42.1	39.5	18.4	46.7
Ninguna técnica aplicada	18.2	36.4	45.4	15.0

Nota: Empresas que utilizan técnicas de estudio de mercado

Fuente: elaboración propia.

Este patrón refuerza la hipótesis central del estudio: la sinergia entre la gestión administrativa y el análisis de mercado promueve un modelo organizativo más competitivo y sostenible. Se valida también lo planteado por autores como Armstrong et al. (2016), quienes destacan que la estrategia organizacional debe estar guiada por el conocimiento del entorno y del cliente para generar ventajas sostenibles en el tiempo.

Estos resultados también sugieren que el uso de técnicas de estudio de mercado no solo mejora la toma de decisiones comerciales, sino que actúa como un catalizador para institucionalizar procesos administrativos más formales. Las empresas que adoptan múltiples herramientas de análisis tienden a desarrollar estructuras organizativas más claras, a establecer objetivos medibles y a realizar seguimientos sistemáticos de su desempeño. En contraste, aquellas que prescinden de dichas técnicas operan con mayor informalidad, sin mecanismos definidos para planificar, evaluar o corregir sus estrategias, lo que puede afectar negativamente su capacidad de responder a los cambios del entorno. Esta relación evidencia que la integración entre mercadeo y administración no es solo funcional, sino estructural, al influir directamente en el nivel de madurez y profesionalización de la gestión empresarial.

Conclusiones

1. La integración estratégica entre los principios de la administración y las técnicas de estudio de mercado, permite la construcción de un modelo de competitividad sostenible en las pymes, al fortalecer su capacidad de adaptación al entorno y la toma de decisiones basada en información confiable.

2. Las empresas que aplican técnicas de estudio de mercado de forma sistemática y las articulan con sus procesos administrativos, muestran mayores niveles de competitividad,

evidenciados en la capacidad para anticipar cambios del mercado, innovar y mantener una propuesta de valor diferenciada.

3. A pesar de la alta disponibilidad de herramientas de análisis de mercado, muchas pymes aún enfrentan dificultades en su interpretación y uso efectivo dentro del proceso de planificación estratégica, lo cual limita el aprovechamiento de su potencial competitivo.

4. Es necesario promover una cultura empresarial orientada a la toma de decisiones basadas en datos, lo cual requiere no solo de la capacitación técnica, sino también de la transformación de estructuras internas que favorezcan la colaboración interdisciplinaria.

Referencias bibliográficas

Armstrong, G., Kotler, P. & Presnik, M. O. (2016). *Marketing: An Introduction* (13th ed.).

Pearson.

Barney, J. B., Ketchen, D. J. Jr. & Wright, M. (2021). Teoría basada en recursos y el marco de creación de valor. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.

<https://doi.org/10.1177/01492063211021655>

Buitrago, R. D. (2023). *Diseño de un modelo para la formalización de itinerarios personales de aprendizaje*. [Tesis de doctorado, Universitat de les Illes Balears].

<https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/163418>

Castelo, A. G. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 65-77.

<https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/download/32/217/238>

Catuto, P. G. (2021). *Administración estratégica de empresa de turismo y ocio, operadora turística* [Tesis de grado, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena].

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5700?mode=full>

- Chernev, A. (2019). *Strategic Marketing Management* (10th ed.). Cerebellum Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Ortega, S. (2025). *Gerencia estratégica de innovación: un análisis del estado del arte y enfoques clave (2010-2024)*. [Tesis de grado, Universidad EAFIT]
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/bf6aa17b-cc6d-45eb-a5b8-f854ae405671/content>
- Perea, K. J. (2024). *Investigación de mercados con enfoque de inteligencia de negocios: una aproximación teórica para el sector viverista en Colombia*. [Tesis de grado, Universidad El Bosque]. <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/0456579a-28ed-49b8-a66e-e9552f2401a8/content>
- Torres, V. L., Rivera, F. & Fierro, G. A. (2024). Análisis de costos estratégicos y su impacto en la rentabilidad: una revisión sistemática. *TARAMA*, 2(1), 76-92.
<https://revistas.unaat.edu.pe/index.php/tarama/article/view/69>