



ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD:

claves para la gestión de las microempresas

Martha Lorena Figueroa Soledispa

Regina Jiménez Chinga

Adolfo Zeta Vite

Fernando Suárez Carrasco

Guillermina Isabel Albañil Ordinola

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD:

claves para la gestión de las microempresas

Martha Lorena Figueroa Soledispa
Regina Jiménez Chinga
Adolfo Zeta Vite
Fernando Suárez Carrasco
Guillermina Isabel Albañil Ordinola

Dirección Editorial: PhD. Jorge Luis León-González
Diseño de portada y edición: DI. Yunisley Bruno-Díaz

ISBN: 978-1-968794-20-0

DOI: <https://doi.org/10.64092/QWMA4693>

© Martha Lorena Figueroa Soledispa, 2025. All rights reserved

© Regina Jiménez Chinga, 2025. All rights reserved

© Adolfo Zeta Vite, 2025. All rights reserved

© Fernando Suárez Carrasco, 2025. All rights reserved

© Guillermina Isabel Albañil Ordinola, 2025. All rights reserved

La evaluación científica y metodológica de la obra se realizó a partir del método de Revisión por Pares Abierta (Open Peer Review).

Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License, que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá tener permiso directamente del titular de los derechos de autor.



SOPHIA EDITIONS

8404 N Rome Ave, Tampa,
Florida, USA

Email: contact@sophiaeditions.com

Phone: +1 (813) 699-2557

<https://sophiaeditions.com/>

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD:

claves para la gestión de las microempresas

Martha Lorena Figueroa Soledispa
Regina Jiménez Chinga
Adolfo Zeta Vite
Fernando Suárez Carrasco
Guillermina Isabel Albañil Ordinola

COMITÉ

EDITORIAL

PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Adrian Abreus-González, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Adrian Ludet Arévalo-Salazar, Western University, Canadá

PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Alina Rodríguez-Morales, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Farshid Hadi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárata, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Esther Vega-Gea, Universidad de Córdoba, España

PhD. Hugo Freddy Torres-Maya, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Juan G. Rivera-Ortiz, Ana G. Mendez University, USA

Dr. C. Ngo Hong Diep, Thudaumot University, Vietnam

PhD. Lázaro Salomón Dibut-Toledo, Universidad del Golfo de California, México

PhD. Luis Lizasoain-Hernández, Universidad del País Vasco, España

PhD. José Gervasio Partida-Seda, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Luisa Morales-Maure, Universidad de Panamá, Panamá

PhD. Marily Rafaela Fuentes-Águila, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

PhD. Marta Linares-Manrique, Universidad de Granada, España

Dr. C. Seyyed Nasser Mousavi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Mikhail Benet-Rodríguez, Fundación Universitaria Cafam, Colombia

PhD. Julio Cabero-Almenara, Universidad de Sevilla, España

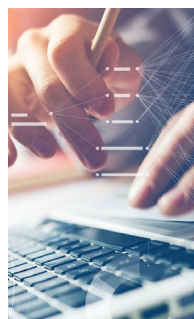
PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Rolando Medina-Peña, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Samuel Sánchez-Gálvez, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Yadir Torres Hernández, Universidad de Sevilla, España

Prólogo	8
Introducción	12
01. Dirección estratégica en acción: fundamentos, modelos y perspectivas globales	
1.1. Fundamentos, elementos y procesos de la dirección estratégica en las organizaciones	17
1.2. Modelos y etapas del proceso de dirección estratégica en las organizaciones	21
1.3. Dirección estratégica: un enfoque comparado entre regiones y sectores	26
02. Competitividad empresarial: fundamentos, dimensiones y motores estratégicos	
2.1. Competitividad organizacional: fundamentos, estrategias y aplicación	36
2.2. Dimensiones, categorías y evaluación de la competitividad empresarial	40
2.3. Innovación, liderazgo y cultura organizacional como motores de competitividad	46
03. Contexto, metodología y análisis estratégico de microempresas manufactureras en el Ecuador	
2.1. Competitividad organizacional: fundamentos, estrategias y aplicación	36
2.2. Dimensiones, categorías y evaluación de la competitividad empresarial	40
2.3. Innovación, liderazgo y cultura organizacional como motores de competitividad	46
Conclusiones	89
Referencias	92
Anexos	101



PRÓLOGO



La competitividad y la dirección estratégica se han convertido en elementos centrales para el desarrollo económico y la sostenibilidad de las empresas, independientemente de su tamaño. En un entorno caracterizado por la globalización, la transformación digital, la volatilidad de los mercados y los constantes cambios en las preferencias del consumidor, la capacidad de planificar, ejecutar y evaluar estrategias efectivas determina la supervivencia y el crecimiento de cualquier organización.

Esta realidad es especialmente crítica para las microempresas, que a menudo enfrentan recursos limitados y una competencia intensa frente a actores mucho más grandes y consolidados. Comprender cómo la dirección estratégica influye en su competitividad es, por tanto, un tema de alta relevancia académica, económica y social, ya que estas pequeñas unidades productivas constituyen el núcleo de la economía local y regional, generando empleo, innovación y desarrollo comunitario.

En el libro ***Estrategia y competitividad: claves para la gestión de las microempresas*** se presentan los resultados de un estudio exhaustivo sobre la influencia de la dirección estratégica en la competitividad de las microempresas manufactureras, centrado en la Zona Sur de Manabí, Ecuador. La obra analiza cómo la planificación, la implementación y la evaluación de estrategias afectan la capacidad de estas organizaciones para adaptarse a entornos complejos y aprovechar oportunidades de crecimiento, ofreciendo insights y propuestas que pueden ser aplicados tanto a nivel local como en contextos productivos similares en América Latina.

El tema que aborda este libro es de profunda relevancia social y económica. Las microempresas representan el motor de la economía local y regional, generando empleo, dinamizando mercados y contribuyendo al bienestar de comunidades enteras. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan desafíos estructurales que comprometen su capacidad para operar de manera competitiva y sostenible. La falta de una visión motivadora y clara, la escasa consideración del entorno antes de formular estrategias, la limitada implementación de políticas de apoyo y una cultura organizacional poco orientada a la innovación son algunos de los problemas recurrentes que afectan el desarrollo estratégico de estas microempresas. Estas carencias no solo repercuten en la eficiencia operativa, sino también en su capacidad para identificar oportunidades, innovar y generar ventajas competitivas sostenibles.

La obra aborda estos desafíos desde una perspectiva integral, articulando la teoría con la práctica. Muestra cómo la dirección estratégica, cuando se entiende como un proceso dinámico y adaptativo, puede transformar la realidad de las microempresas. La estrategia no se presenta como un conjunto rígido de procedimientos, sino como un proceso vivo de aprendizaje organizacional, que combina visión, liderazgo, cultura y acción en un ciclo constante de evaluación y mejora. A través de esta aproximación, el libro evidencia la interdependencia de los factores internos de la empresa: la cultura organizacional influye en la evaluación de resultados, la visión motivadora orienta la comprensión de las necesidades del cliente, y la gestión adecuada del talento humano fortalece la capacidad de ejecución de las estrategias.

Uno de los aportes más valiosos de este estudio es la identificación de perfiles estratégicos diferenciados entre las microempresas. Cada organización, con sus características, recursos y limitaciones particulares, requiere un enfoque personalizado que le permita aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades. La obra invita a los empresarios a reflexionar sobre sus propias prácticas, a reconocer los elementos que potencian la competitividad y a adoptar estrategias que integren planificación, acción y evaluación de manera coherente. Esta propuesta se convierte en una guía práctica para transformar la gestión empresarial y construir ventajas competitivas sostenibles, adaptadas a la realidad de cada microempresa.

Más allá del contexto local, los hallazgos de este libro ofrecen lecciones aplicables a otras regiones de América Latina y a entornos productivos emergentes, donde las pequeñas empresas deben enfrentar retos similares para consolidarse en mercados cada vez más exigentes. El texto propone una mirada reflexiva sobre la dirección estratégica, no solo como un instrumento económico, sino como un proceso que impulsa la eficiencia, la innovación y la resiliencia organizacional. Se plantea que la competitividad no es un objetivo aislado, sino la consecuencia natural de una gestión inteligente, adaptativa y sostenida en el tiempo.

La importancia de esta obra radica también en su capacidad de inspirar cambios. Invita a empresarios, consultores, académicos y estudiantes a repensar la estrategia como un proceso de transformación continua, donde cada decisión, cada política y cada acción están orientadas hacia el logro de resultados sostenibles y la consolidación de ventajas competitivas. En un mundo caracterizado por la incertidumbre y la constante evolución, las microempresas que

logran integrar su visión, sus recursos y su talento humano con una estrategia coherente pueden no solo sobrevivir, sino prosperar, crecer y convertirse en actores relevantes dentro de su sector.

Este libro, más que un estudio académico: es una guía integral que combina análisis, reflexión y propuestas de acción para fortalecer la gestión estratégica de las microempresas. El lector encontrará en sus páginas no solo evidencia de los desafíos y limitaciones que enfrentan estas organizaciones, sino también un camino claro para transformar dichas limitaciones en oportunidades de crecimiento, innovación y sostenibilidad. La obra reafirma que la estrategia es la brújula que orienta a las microempresas hacia la excelencia, y que, incluso en los contextos más adversos, la planificación consciente y la gestión estratégica pueden marcar la diferencia entre la supervivencia y el éxito.

Los autores

INTRODUCCIÓN



En un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la competencia global, la dirección estratégica emerge como el principal instrumento para garantizar la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. En el contexto contemporáneo, incluso las microempresas y pequeñas industrias manufactureras enfrentan los mismos desafíos que las grandes corporaciones: innovación constante, transformación digital, cambios en las preferencias del consumidor y un entorno económico cada vez más impredecible. De ahí que la estrategia no sea un lujo reservado a las grandes empresas, sino una necesidad vital para las unidades productivas que desean alcanzar y mantener una posición competitiva.

La dirección estratégica es una serie de pasos complejos que requieren adaptación permanente al entorno competitivo y una toma de decisiones sostenida. Una de sus mayores debilidades es la falta de certeza sobre las acciones y reacciones de los competidores y sobre los cambios en los productos y servicios del mercado. Esto implica que las decisiones estratégicas no pueden ser estáticas; deben revisarse y ajustarse de acuerdo con la dinámica de los factores externos e internos que condicionan la gestión empresarial. La estrategia, por tanto, es un proceso vivo, que integra visión, análisis, acción y evaluación constante.

En el caso de las microempresas, esta necesidad se acentúa. Su limitada estructura administrativa y financiera las obliga a planificar cuidadosamente sus actividades, a optimizar recursos y a orientar sus decisiones hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles. La competitividad, entendida como la capacidad de una empresa para mantenerse y prosperar en su sector, no surge de manera espontánea.

Requiere una dirección estratégica coherente, que articule la visión empresarial con los objetivos, los procesos y las capacidades de las personas que integran la organización. Sin embargo, la realidad muestra que muchas microempresas enfrentan debilidades estructurales: ineficiencia administrativa, ausencia de planeamiento a corto, mediano y largo plazo, falta de directrices claras, escasa coordinación entre áreas y una limitada gestión de la motivación laboral.

Estas limitaciones representan un desafío, pero también una oportunidad para repensar el papel de la estrategia en la gestión de las pequeñas organizaciones. La presente obra, se inscribe precisamente

en esa línea de reflexión. Su propósito es ofrecer una visión integral del impacto de la dirección estratégica en la competitividad de las microempresas manufactureras, tomando como base un estudio empírico realizado en la Zona Sur de Manabí, Ecuador. Aunque el análisis se centra en un contexto local, los hallazgos y reflexiones trascienden fronteras, ofreciendo lecciones aplicables a realidades similares en América Latina y en otros entornos productivos emergentes.

La relevancia del estudio radica en que las pequeñas y medianas empresas constituyen el pilar de la economía nacional. Según Mera et al. (2022), más del 90% de las empresas en Ecuador son Pymes, y su sostenibilidad depende de su capacidad para adaptarse al entorno, innovar y aplicar estrategias efectivas que les permitan posicionarse en mercados altamente competitivos. En el caso del sector manufacturero, los datos del censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos en Ecuador (2022) reportan 2.684 establecimientos en la provincia de Manabí, con un total de 14.133 personas empleadas. Esta cifra refleja la importancia social y económica del sector, pero también su vulnerabilidad ante la falta de gestión estratégica.

En este contexto, se plantea la necesidad de observar científicamente la dirección estratégica para identificar los elementos que inciden en la competitividad y proponer modelos de acción que fortalezcan el crecimiento organizacional. La investigación busca determinar el efecto de la dirección estratégica sobre la competitividad de las microempresas manufactureras, analizando tres ejes fundamentales: la formulación de estrategias, la implementación de las mismas y la evaluación de sus resultados. Cada uno de estos componentes es esencial para cerrar el ciclo estratégico y garantizar la retroalimentación necesaria que permita la mejora continua.

Como antecedente, Pacherrres (2020) demostró que la aplicación de la dirección estratégica genera beneficios que trascienden lo económico, fortaleciendo la presencia de la organización en el mercado y mejorando su eficiencia. Su estudio subraya la pertinencia de las cinco claves de Drucker, que impulsan la eficacia y la satisfacción del usuario a través de una gestión enfocada en resultados. Estas evidencias coinciden con la hipótesis de esta obra: que una dirección estratégica sólida es el factor decisivo para alcanzar y mantener ventajas competitivas, especialmente en entornos de recursos limitados.

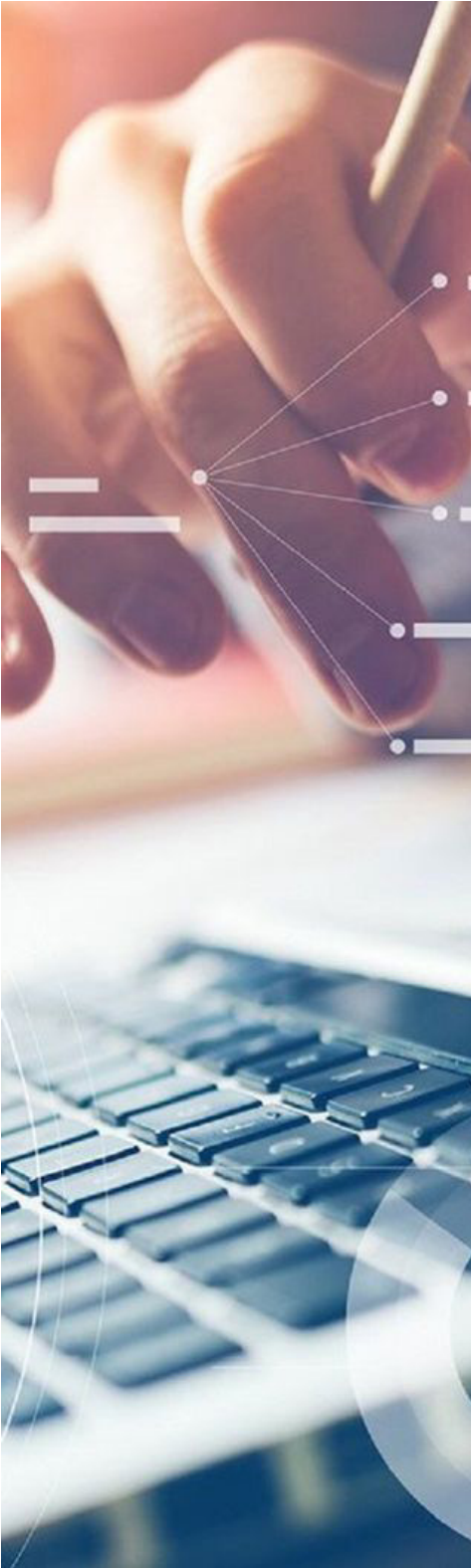
Los resultados del estudio aquí presentado revelan una realidad compleja. Las microempresas del sector manufacturero presentan una falta de visión motivadora y clara, acompañada de un análisis insuficiente del entorno. Estas carencias restringen su capacidad de adaptación ante los cambios del mercado y la identificación de nuevas oportunidades competitivas. A su vez, la escasa implementación de políticas de apoyo y la débil adaptación cultural dentro de las organizaciones dificultan la ejecución efectiva de las estrategias diseñadas.

No obstante, el análisis estadístico muestra correlaciones positivas entre la cultura organizacional y la evaluación de resultados, así como entre la visión motivadora y el conocimiento de las necesidades del cliente. Estos vínculos evidencian la interdependencia de los factores internos que, al fortalecerse, pueden transformar la competitividad de las microempresas.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se sustentó en un diseño no experimental con enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas a 62 personas (dos por cada una de las 31 microempresas analizadas). El instrumento fue validado por tres doctores del área de Administración y alcanzó un coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0.97, lo que garantiza la solidez de los resultados. Esta metodología permitió sistematizar y presentar de forma rigurosa los hallazgos, estableciendo un panorama real sobre la gestión estratégica en el sector manufacturero estudiado.

Más allá de las cifras, este libro busca ser un espacio de reflexión sobre el papel que juega la estrategia en la consolidación de las pequeñas empresas. Propone entender la dirección estratégica no como un conjunto rígido de procedimientos, sino como un proceso dinámico de aprendizaje organizacional, donde la visión, la cultura y el liderazgo se combinan para generar valor sostenible. Así, la competitividad deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en una consecuencia natural de una gestión inteligente, adaptativa y comprometida con la mejora continua.

La obra invita al lector a comprender la dirección estratégica como el arte de anticipar, decidir y transformar. Cada microempresa, sin importar su tamaño, puede desarrollar su propio camino hacia la excelencia si logra alinear sus recursos, su visión y su gente con una estrategia coherente. En tiempos donde el cambio es la única constante, la estrategia es la brújula que orienta a las organizaciones hacia su destino competitivo.

A vertical image on the left side of the page. It shows a close-up of a hand holding a pen, poised over a laptop keyboard. Overlaid on the image is a network diagram with a central node and several lines radiating outwards to other nodes. The background is a soft-focus view of the laptop keyboard.

01.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ACCIÓN: FUNDAMENTOS, MODELOS Y PERSPECTIVAS GLOBALES

1.1. Fundamentos, elementos y procesos de la dirección estratégica en las organizaciones

La dirección estratégica constituye un componente esencial para el funcionamiento efectivo de las organizaciones modernas, ya que permite coordinar esfuerzos, recursos y procesos hacia la consecución de objetivos claros y sostenibles. Este enfoque integral no solo proporciona una guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el entorno, promover la innovación y generar valor de manera continua.

La dirección estratégica, al articular análisis, planificación, implementación y evaluación, asegura que todas las áreas de la organización trabajen



alineadas con la visión y misión institucional, consolidando la coherencia entre metas funcionales y objetivos globales.

En este contexto, comprender los fundamentos, elementos y procesos de la dirección estratégica resulta clave para cualquier organización que busque mantenerse competitiva y sostenible en entornos dinámicos y exigentes. Los elementos esenciales, como políticas, objetivos y estrategias, se integran mediante un proceso cíclico que incluye análisis estratégico, formulación de planes, implementación y control, garantizando que las decisiones tomadas contribuyan de manera efectiva al logro de los fines organizacionales. De esta manera, la dirección estratégica se configura como un instrumento indispensable para coordinar recursos, potenciar capacidades internas y asegurar el crecimiento y la permanencia de la organización en el tiempo.

La dirección estratégica constituye un pilar fundamental en la gestión organizacional, dado que permite orientar los esfuerzos de la empresa hacia objetivos claros, sostenibles y alineados con la misión y visión institucional. Su importancia radica en la capacidad de integrar análisis del entorno, planificación de metas, coordinación de recursos y ejecución de estrategias efectivas, proporcionando un marco de referencia que guía a la organización en la toma de decisiones estratégicas y operativas (Quintana et al., 2020; Rosenkov, 2021).

Palacios(2016)define la dirección estratégica como “la ciencia y el arte de llevar a la práctica y desarrollar los potenciales de una organización, para asegurar su supervivencia a largo plazo, así como también mejorar la competitividad, productividad, eficiencia y eficacia” (p. 6). Esta definición resalta tanto el aspecto científico de la planificación como el componente práctico de implementación de acciones, subrayando que la dirección estratégica no se limita a la teoría, sino que se materializa en resultados concretos que impactan en la organización.

La dirección estratégica integra tres elementos esenciales: políticas, objetivos y estrategias.

- **Políticas organizacionales:** Constituyen lineamientos que establecen límites y guían la toma de decisiones, orientando a los miembros hacia objetivos comunes

mediante reglas y procedimientos coherentes (Torres Hernández, 2014; Uribe, 2021).

- **Objetivos estratégicos:** Representan los resultados específicos que la organización pretende alcanzar para cumplir su visión y misión. Estos pueden diferenciarse en metas a largo plazo, que proyectan los próximos cinco años, y objetivos anuales, que buscan cumplir las metas de largo plazo y deben ser medibles, coherentes y realistas (Freire, 2020; Luna, 2020).
- **Estrategias:** Constituyen el plan de acción diseñado para alcanzar los objetivos de la empresa, reflejando movimientos planificados y enfoques de gestión que permiten obtener los resultados previstos (Luna, 2020).

El proceso de dirección estratégica se desarrolla en varias fases interrelacionadas:

1. **Análisis estratégico:** Examina el entorno interno y externo de la organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como tendencias de mercado, cambios tecnológicos y regulaciones legales (Arano et al., 2018; Teece, 1990).
2. **Formulación de estrategias:** Se definen las alternativas de acción que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, considerando los recursos disponibles y la capacidad organizacional.
3. **Implementación:** Implica ejecutar los planes estratégicos mediante la asignación adecuada de recursos humanos, financieros y tecnológicos, fomentando la innovación y la coordinación entre áreas funcionales (Quintana et al., 2020).
4. **Evaluación y control:** Consiste en monitorear los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados, ajustando estrategias y políticas según los cambios del entorno y los aprendizajes internos (Arano et al., 2018).

La dirección estratégica fortalece la adaptabilidad de la organización, al permitir anticiparse a los cambios del entorno y reaccionar con flexibilidad ante situaciones imprevistas. Según Barra (2017); y Burbano (2017), la naturaleza dinámica del entorno empresarial exige que los líderes implementen





decisiones oportunas, fomenten la innovación y mantengan una actitud proactiva frente a los retos internos y externos.

La dirección estratégica se adapta a la estructura y tamaño organizacional. Chávez et al. (2018), citando a la Cámara de la Pequeña Industria (2015), clasifican las empresas en microempresas (1–9 trabajadores), pequeñas empresas (10–49 trabajadores) y medianas empresas (50–199 empleados). Esta diversidad exige ajustar modelos, metodologías y planes estratégicos según las capacidades y recursos disponibles, garantizando eficacia y eficiencia en todos los niveles de la organización (Zavala, 2022).

La dirección estratégica es un instrumento integral y dinámico que articula análisis, planificación, implementación y evaluación, asegurando que todas las áreas de la organización trabajen alineadas con la misión y visión institucional. Su correcta aplicación permite maximizar recursos, fomentar la innovación y garantizar la sostenibilidad y competitividad en entornos complejos y cambiantes (Palacios, 2016; Silva et al., 2017).

La dirección estratégica también se configura como un pilar fundamental para la gestión efectiva de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Su implementación permite articular de manera coherente los distintos elementos de la gestión empresarial, desde la planificación de objetivos hasta la ejecución de estrategias y la evaluación de resultados. Este enfoque integral no solo proporciona un marco claro para la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a entornos dinámicos y complejos, anticipando cambios, aprovechando oportunidades y mitigando riesgos. Al consolidar la coherencia entre la misión, la visión y los objetivos funcionales, la dirección estratégica asegura que todas las acciones emprendidas contribuyan al logro de metas globales y al desarrollo sostenido de la organización.

Asimismo, la dirección estratégica se manifiesta como un instrumento dinámico que integra políticas, objetivos y estrategias en un ciclo continuo de análisis, formulación, implementación y control. Esta estructura permite que la organización coordine recursos humanos, financieros y

tecnológicos, potenciando la eficiencia, la eficacia y la capacidad de innovación en todos sus niveles. La adaptación a la diversidad de estructuras organizacionales, así como a las particularidades de micro, pequeñas y medianas empresas, demuestra su versatilidad y aplicabilidad en distintos contextos.

La correcta aplicación de la dirección estratégica no solo asegura la sostenibilidad y competitividad de la organización en el tiempo, sino que también contribuye al fortalecimiento institucional, al desarrollo del potencial interno y al posicionamiento exitoso frente a los desafíos de un entorno empresarial cada vez más exigente y globalizado.

1.2. Modelos y etapas del proceso de dirección estratégica en las organizaciones

La comprensión de los modelos y etapas del proceso de dirección estratégica constituye un elemento esencial para que las organizaciones puedan enfrentar los desafíos de un entorno empresarial dinámico y competitivo. Estos modelos proporcionan marcos conceptuales que permiten planificar, implementar y evaluar estrategias de manera estructurada, considerando tanto los factores internos como los externos que influyen en el desempeño de la empresa. Al analizar los diferentes enfoques propuestos por diversos autores, se evidencia que la dirección estratégica no se limita a la formulación de planes, sino que abarca la integración de recursos, la coordinación de procesos y la toma de decisiones orientadas a alcanzar objetivos claros y sostenibles.

Por otra parte, el estudio de las etapas del proceso estratégico permite a las organizaciones comprender cómo se articula la estrategia desde su concepción hasta su evaluación. La formulación, implementación y control de la estrategia constituyen fases interdependientes que requieren análisis del entorno, definición de objetivos, asignación de recursos y monitoreo continuo del desempeño. Asimismo, la adaptación de estos modelos a las particularidades de cada organización ya sea una Pyme o una empresa consolidada, contribuye a mejorar la eficiencia, fomentar la innovación y garantizar la competitividad a largo plazo, consolidando la relevancia de la dirección estratégica como herramienta clave para la gestión empresarial.





La dirección estratégica en las organizaciones constituye un elemento central para garantizar la sostenibilidad, competitividad y éxito de las empresas en entornos dinámicos y complejos. Este proceso no solo implica la formulación de estrategias, sino también su implementación y evaluación, integrando análisis del entorno, coordinación de recursos, liderazgo y toma de decisiones orientadas a objetivos claros. Dentro de este marco, diversos autores han propuesto modelos que permiten estructurar y guiar el proceso estratégico, ofreciendo enfoques variados que responden a las necesidades de distintos tipos de organizaciones.

Uribe(2021)recopilalosprincipalesmodelosdeadministración estratégica aplicables a las pymes, destacando el **Modelo de David**, el cual se centra en un enfoque sistemático y objetivo que facilita la toma de decisiones mediante la articulación de tres etapas esenciales: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Este modelo resulta aplicable a cualquier organización, ya que busca el crecimiento global, promoviendo la interrelación entre los distintos componentes organizacionales y garantizando una visión integral de la empresa.

Por su parte, el **Modelo de Steiner** define la planeación estratégica como un proceso orientado a determinar las metas más importantes de la organización, estableciendo políticas y estrategias que guían la asignación y el uso eficiente de los recursos. Este modelo plantea dos niveles de planeación: uno intuitivo, basado en la experiencia y percepción de los funcionarios a corto plazo, y otro formal, estructurado y planificado. Además, Steiner resalta la importancia de tres elementos clave: los propósitos básicos socioeconómicos, los valores de la alta gerencia y el análisis del entorno (Uribe, 2021).

El **Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer** combina componentes de diversos modelos, haciendo énfasis en aspectos motivacionales, cultura organizacional y diseño de estrategias de negocio, así como en la integración de planes de negocio con planes funcionales. Comprende nueve pasos: planeación, valores, formulación de misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de planes de acción, planeación de contingencias e implementación, destacando la relevancia

del análisis interno y del entorno como base para la definición de misión y visión (Uribe, 2021).

El **Modelo de Mintzberg** propone un enfoque proactivo, en el cual los directivos actúan en función de la información obtenida del entorno y del mercado, especialmente en contextos inciertos y altamente competitivos. A diferencia de otros modelos, la planificación no se basa en un plan formal predefinido, sino que las decisiones estratégicas se ajustan continuamente según la dinámica del mercado (Mintzberg, 1994, citado por Uribe, 2021).

En el **Modelo de Ackoff**, se enfatiza la comprensión de los cambios globales mediante una visión integral que permita anticiparse y planificar con efectividad, evitando ser condicionado por agentes externos. Este modelo se apoya en principios de participación, continuidad e integralidad, desarrollando el proceso a través de fases que incluyen la formulación del problema, preparación de proyecciones de referencia y planeación de fines (Uribe, 2021, citando a Ackoff, 1983).

Por su parte, el **Modelo de Porter** se centra en el análisis competitivo, considerando factores internos y externos de la empresa como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su objetivo es desarrollar una estrategia competitiva coherente con el entorno, apoyándose en el análisis de las fuerzas que determinan la dinámica del mercado (Uribe, 2021, citando a Porter, 1992).

El **Modelo de Ansoff** plantea la planeación estratégica como un proceso de fijación de objetivos y selección de medios antes de tomar decisiones, incorporando análisis ambiental, evaluación de sistemas de respuesta, posicionamiento estratégico y gestión de eventos estratégicos. Uribe (2021) señala que su implementación requiere fases específicas: adiestramiento estratégico, diagnóstico de la situación estratégica, plataforma estratégica, formulación y control estratégico, especialmente útil para potenciar la continuidad de las pymes en el mercado.

Fred (2013) identifica tres etapas fundamentales en la administración estratégica: formulación, implementación y evaluación.





Formulación: La etapa inicial implica realizar un diagnóstico exhaustivo que combine el análisis interno, identificando fortalezas y debilidades, con el análisis externo, que determina oportunidades y amenazas (Plasencia et al., 2023). Posteriormente, se definen misión, visión, objetivos estratégicos y valores, generando además estrategias alternativas que permitan seleccionar las más adecuadas para la empresa. Almachi et al. (2018) destacan que la formulación estratégica permite a la organización adelantarse a la competencia, ajustando sus planes según el entorno y la experiencia adquirida, asegurando una ventaja competitiva sostenible. La toma de decisiones estratégicas durante esta fase requiere evaluar los negocios a abordar o abandonar, la distribución de recursos y la expansión del mercado (Fred, 2013).

Implementación: Esta fase consiste en ejecutar los planes de acción derivados de la formulación estratégica y comunicar los elementos clave a todos los niveles de la organización. La efectividad de esta etapa depende del compromiso del personal, la colaboración interdepartamental y la capacidad de liderazgo de la alta dirección (Plasencia et al., 2023). Fred (2013) enfatiza que la implementación es una de las fases más complejas del proceso, requiriendo disciplina, motivación y compromiso, ya que las estrategias carecen de valor si no se ejecutan correctamente.

Evaluación: La etapa final permite medir la efectividad de las estrategias implementadas, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas según los cambios internos y externos (Fred, 2013). La evaluación garantiza que la empresa pueda ajustar sus procesos estratégicos de manera continua, manteniendo la coherencia con los objetivos y la adaptabilidad frente a un entorno dinámico.

Diversos autores han diseñado modelos adaptados a contextos particulares. Ruiz Ortega et al. (2009) presentan un modelo orgánico para empresas familiares, considerando dimensiones como organización de la empresa, recursos, estructura, entorno, resultados, proceso estratégico, formulación y ejecución de la estrategia.

Sanabria et al. (2019) proponen un modelo basado en variables que incluyen control, toma de decisiones

estratégicas, ambiente organizacional, cultura de planificación estratégica, estructura, liderazgo, relaciones interpersonales, gestión de información, comunicación eficaz, organización, recursos materiales y benchmarking. Por último, Peralta et al. (2020) plantean un modelo de direccionamiento estratégico para la innovación en pymes, que integra la formulación estratégica, generación de ideas innovadoras y control estratégico, destacando la innovación como factor diferenciador y potenciador de competitividad.

En conjunto, estos modelos y etapas proporcionan un marco integral para la dirección estratégica, permitiendo a las organizaciones planificar, ejecutar y evaluar sus estrategias de manera coherente y estructurada. Su aplicación asegura la alineación de objetivos, optimización de recursos, desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y fortalecimiento de la capacidad de adaptación frente a cambios internos y externos, consolidando la posición de la empresa en el mercado y garantizando su continuidad a largo plazo.

El análisis de los modelos y etapas del proceso de dirección estratégica evidencia la importancia de contar con marcos conceptuales sólidos que guíen la planificación, implementación y evaluación de estrategias dentro de las organizaciones. La diversidad de modelos, desde enfoques sistemáticos y estructurados como el de David hasta perspectivas más flexibles y proactivas como las de Mintzberg y Ackoff, demuestra que no existe un único camino para dirigir estratégicamente una empresa, sino múltiples alternativas que se ajustan a las características, necesidades y contextos específicos de cada organización. Asimismo, estos modelos permiten integrar de manera coherente los recursos, la cultura organizacional, el liderazgo y la innovación, asegurando que las decisiones estratégicas estén alineadas con los objetivos globales y contribuyan al crecimiento sostenido de la empresa.

Por otra parte, la identificación de las etapas de la dirección estratégica: formulación, implementación y evaluación, permite comprender cómo se articulan las acciones desde la concepción de la estrategia hasta su ajuste y perfeccionamiento continuo. La formulación estratégica garantiza que las organizaciones identifiquen oportunidades y amenazas, definan objetivos claros y generen alternativas



de acción; la implementación asegura la materialización de estas estrategias mediante el compromiso del personal y el liderazgo directivo; mientras que la evaluación permite medir resultados, corregir desviaciones y mantener la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. La aplicación de modelos específicos para contextos particulares, como los propuestos para pymes, empresas familiares o procesos de innovación, refuerza la relevancia de la dirección estratégica como instrumento esencial para consolidar ventajas competitivas, optimizar recursos y asegurar la sostenibilidad y continuidad de las organizaciones a largo plazo.

1.3. Dirección estratégica: un enfoque comparado entre regiones y sectores

La dirección estratégica, según Fred (2013), consiste en “formular, implantar y evaluar decisiones mediante las funciones que conlleven a la organización a conseguir sus objetivos” (p.5); integrando de manera coordinada diversas áreas como gerencia, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, sistemas, producción e investigación. Este enfoque evidencia que la dirección estratégica no se limita a la planificación aislada, sino que implica la articulación de todas las funciones organizacionales con el fin de orientar las acciones hacia metas comunes y asegurar la eficiencia operativa.

Además, la dirección estratégica se posiciona como un elemento fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos dinámicos y altamente competitivos. Su correcta implementación permite a las empresas anticiparse a los cambios del entorno, optimizar el uso de recursos y establecer objetivos coherentes con las demandas del mercado. Al adoptar una gestión planificada y orientada a resultados, la estrategia se convierte en una herramienta clave para fortalecer la capacidad de adaptación, incrementar la productividad y consolidar ventajas competitivas que garanticen la permanencia de la organización a largo plazo. En este sentido, la dirección estratégica actúa como un motor que integra visión, planificación y acción, promoviendo la resiliencia organizacional y la generación de valor sostenible.

El análisis de la dirección estratégica desde una perspectiva comparada entre regiones y sectores permite reconocer



patrones de éxito y diferencias en la forma en que las organizaciones afrontan los retos de la competitividad. Este enfoque posibilita comprender cómo factores como el liderazgo, la innovación, la estructura organizacional y la gestión del talento inciden en el desempeño empresarial. De esta manera, el estudio de la estrategia adquiere relevancia no solo como herramienta administrativa, sino también como un proceso integral que impulsa la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad en distintos entornos productivos.

La dirección estratégica se ha consolidado como un elemento esencial para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, sean estas grandes corporaciones, medianas o pequeñas empresas. Su aplicación permite no solo alcanzar objetivos institucionales, sino también adaptarse a los cambios del entorno, optimizar recursos y potenciar el desempeño organizacional. En los últimos años, múltiples investigaciones internacionales y regionales han abordado la relación entre dirección estratégica, desempeño y competitividad, demostrando que una planificación estructurada y una ejecución coherente pueden transformar de manera significativa la realidad de las organizaciones.

El estudio realizado por Lerai et al. (2023) tuvo como propósito determinar cómo influye la dirección estratégica en el desempeño organizacional de las organizaciones paraestatales de Kenia. A través de un enfoque descriptivo, se encuestó a 151 personas que laboran en el área administrativa y a 45 directores departamentales. Los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial, concluyéndose que existe una correlación positiva entre la dirección estratégica y el desempeño organizacional, lo que demuestra que las entidades que aplican principios de gestión estratégica logran una mayor eficiencia, cohesión y efectividad en la consecución de sus metas.

De forma similar, Odero (2023) analizó la influencia de la dirección estratégica en las organizaciones SACCO, empleando un diseño descriptivo y correlacional con aplicación de cuestionarios cerrados a directivos y altos ejecutivos. El autor utilizó análisis inferencial y descriptivo, complementado con análisis de contenido, concluyendo que la dirección estratégica tiene una incidencia significativa en el desempeño de estas organizaciones. Su investigación





recomienda, además, establecer y comunicar de manera clara las fases del proceso estratégico para asegurar su efectividad. De esta forma, el autor sostiene que definir e institucionalizar dichas fases permite fortalecer el desempeño global y consolidar la toma de decisiones.

Por su parte, Niebles et al. (2022) desarrollaron un estudio cualitativo con muestreo no probabilístico por conveniencia, encuestando a 120 organizaciones de distintos sectores industriales con el fin de identificar cómo se llevan a cabo los procesos de dirección estratégica y si estos contribuyen al mejoramiento de sus fases internas. Los resultados revelaron que la dirección estratégica incide positivamente en el cambio de creencias y paradigmas tradicionales que limitan el desarrollo, generando valor agregado y promoviendo una cultura de mejora continua. Este enfoque posibilita a las empresas la reestructuración de sus procesos y la alineación entre los objetivos institucionales y operativos.

En la misma línea, Rambaruth et al. (2022) demostraron que la formulación, implementación y seguimiento adecuados de la gestión estratégica son esenciales para mejorar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Su investigación cuantitativa, basada en cuestionarios aplicados en línea a 145 Pymes, permitió identificar los desafíos más relevantes, como la escasez de personal calificado, las limitaciones financieras, el difícil acceso al crédito y las deficiencias en habilidades gerenciales. Los autores concluyeron que el desarrollo de procedimientos formales de gestión estratégica posibilita planificar de manera efectiva tanto a corto como a largo plazo, repercutiendo directamente en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones.

De acuerdo con Addae-Korankie y Aryee (2021), la práctica de la gestión estratégica influye de manera significativa en el desarrollo de las Pymes. Su investigación, sustentada en análisis de regresión múltiple, aplicó cuestionarios a 190 Pymes mediante un muestreo intencional, concluyendo que existe una relación positiva entre la formulación e implementación de estrategias y el crecimiento empresarial. Sin embargo, también hallaron una relación negativa entre la evaluación de estrategias y el crecimiento, lo que atribuyen a la falta de mecanismos adecuados de evaluación estratégica

que permitan mejorar las decisiones organizacionales. Este hallazgo resalta la importancia de la retroalimentación y el control estratégico como componentes esenciales del proceso de dirección.

En un contexto similar, Martínez (2021) analizó los elementos que determinan la permanencia de las MiPymes en Nuevo León (México), considerando dimensiones como la planeación estratégica, el control interno, la innovación y la asociatividad. Su enfoque cualitativo y exploratorio, aplicado a 66 propietarios de Pymes, reveló que estas dimensiones son factores determinantes para la sostenibilidad y permanencia de las empresas. La autora concluyó que la fase de planeación es fundamental para el desarrollo empresarial y la adaptación al entorno, resaltando la necesidad de planificar y establecer una dirección estratégica clara que potencie las capacidades internas de las organizaciones.

En la investigación de Rahmon y Rabiú (2020), centrada en las Pymes del estado de Lagos en Nigeria, se analizó cuantitativamente la relación entre gestión estratégica, ingresos y competitividad. A partir de encuestas aplicadas aleatoriamente a 382 empresas, los resultados demostraron que la formulación e implementación de estrategias inciden positivamente en la ventaja competitiva y la rentabilidad. Los autores concluyeron que incorporar procesos estratégicos dentro de la gestión empresarial contribuye al crecimiento sostenido y a la creación de ventajas competitivas duraderas, reforzando la necesidad de institucionalizar la gestión estratégica como práctica permanente.

Ali y Qun (2019) también exploraron el vínculo entre las prácticas de gestión estratégica y el desempeño de las Pymes de Bangladesh. Su estudio cuantitativo transversal, basado en cuestionarios tipo Likert aplicados a 80 organizaciones, reveló que la formulación, implementación y evaluación estratégicas están estrechamente relacionadas con el desempeño empresarial. Los resultados indican que estas prácticas no son exclusivas de las grandes empresas, sino que su adopción en pequeñas organizaciones puede generar mejoras significativas en eficiencia, innovación y crecimiento. De igual modo, Waithaka y Makori (2019), en su estudio exploratorio sobre empresas agroquímicas en Kenia, concluyeron que la dirección estratégica es un factor





esencial en la implementación de estrategias efectivas, al proporcionar un marco ordenado para la toma de decisiones y la evaluación de resultados.

Villa (2019), en su análisis sobre la dirección estratégica de las Pymes dedicadas a la panadería en Barranquilla, Colombia, evaluó las dimensiones de análisis estratégico, formulación e implementación. Mediante un diseño no experimental y la aplicación de cuestionarios a 61 empresas, determinó que la mayoría de estas carece del conocimiento adecuado para definir estrategias apropiadas debido a la ausencia de diagnósticos previos y a la falta de claridad en los objetivos y metas. La autora sostiene que la aplicación adecuada de los procesos de dirección estratégica permitiría a las organizaciones determinar su situación real y diseñar estrategias efectivas para mantenerse competitivas.

En otro estudio, Almanza et al. (2020) identificaron los factores internos y externos que inciden en la competitividad de las empresas de Michoacán, en México. Entre los factores internos más influyentes se encuentran el capital humano, la innovación, la planeación estratégica, la productividad y los sistemas de información. Su investigación, de carácter cualitativo y cuantitativo, con diseño correlacional y aplicación de cuestionarios a 383 organizaciones, concluyó que las empresas exitosas son aquellas que planifican estratégicamente y cuentan con talento humano capacitado, lo que garantiza decisiones acertadas y coherentes con las demandas del entorno.

Puntillo (2017) examinó las consecuencias de aplicar un modelo de dirección estratégica en la región de Carhuaz en Perú, considerando dimensiones como las competencias directivas, el desarrollo organizacional y la planificación estratégica. En su estudio cuantitativo de diseño no experimental transversal, con aplicación de cuestionarios a 40 trabajadores municipales, concluyó que la dirección estratégica influye directamente en el desarrollo organizacional, aunque detectó que el nivel de gestión y pensamiento estratégico de los directivos era limitado, generando estructuras organizativas débiles. Esto refuerza la idea de que la implementación adecuada de estrategias favorece el fortalecimiento institucional.

Por su parte, Sukier et al. (2017) analizaron la efectividad de la dirección estratégica en empresas de servicios familiares, considerando las dimensiones de análisis, formulación e implementación de estrategias. En su estudio descriptivo, basado en una muestra de 51 empresas, concluyeron que, aunque se realiza un análisis estratégico y se evalúan estrategias, estas no se consolidan en acciones concretas, generando una brecha entre la planificación y la ejecución. Esto constituye una debilidad que afecta el posicionamiento, el crecimiento y la permanencia de las organizaciones en el mercado.

Barra (2017) efectuó un estudio comparativo sobre los componentes y procesos de dirección estratégica en las Superintendencias de Chile, analizando dimensiones como misión, visión, objetivos, análisis del entorno, formulación e implementación de estrategias. Su investigación, con diseño mixto exploratorio-descriptivo, aplicada a nueve superintendencias mediante un cuestionario de trece preguntas, evidenció que la mayoría realiza análisis estratégicos y formula objetivos

claros, pero que no todas cuentan con una visión consolidada. La ausencia de este componente limita la capacidad institucional para establecer directrices coherentes a largo plazo.

Martínez (2016), en su artículo sobre las fases de toma de decisiones en Pymes industriales, analizó cómo los directivos estructuran sus procesos de decisión. Su estudio exploratorio-descriptivo, basado en 16 encuestas y 10 entrevistas, evidenció que las decisiones suelen tomarse de manera intuitiva, sin una secuencia formal definida, lo que genera inconsistencias en la gestión. Concluyó que, para lograr competitividad, es indispensable adoptar un enfoque estratégico y racional en la toma de decisiones, alineado con la planeación organizacional.

Ibarra et al. (2017), en su investigación sobre competitividad empresarial en Pymes, identificaron ocho áreas clave que influyen en su nivel de competitividad: aseguramiento de la calidad, gestión ambiental, planeación estratégica, operaciones, sistemas de información, comercialización, recursos humanos y finanzas. Mediante un estudio no experimental y correlacional con 195 empresas, demostraron que la planeación estratégica, junto con la gestión ambiental y la calidad, son factores determinantes para la competitividad empresarial.

Zúñiga (2021) propuso un modelo de gestión estratégica que impulsa la competitividad de las empresas familiares en Santa Elena, Ecuador. Su investigación descriptiva y correlacional, aplicada a 200 encuestas en línea, permitió estructurar un modelo compuesto por cuatro fases: direccionamiento estratégico, análisis estratégico, elaboración e implementación, y control y evaluación. El modelo, según el autor, facilita la gestión empresarial y contribuye a que las organizaciones sean más competitivas y sostenibles.

De igual forma, Jaramillo et al. (2021) analizaron la innovación como un factor que dinamiza la competitividad en las medianas empresas ecuatorianas. Su estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, basado en cuestionarios a 50 gerentes y propietarios de empresas de Machala, Cuenca y Guayaquil, concluyó que la gestión administrativa y la innovación son elementos determinantes para el crecimiento organizacional y la consolidación en los mercados locales.

Iturralde (2017), en su estudio propuso un modelo de dirección estratégica para el desarrollo empresarial del sector comercial importador, considerando dimensiones como planeación, gestión del talento humano, gestión comercial, operativa y del conocimiento. Su estudio cualitativo y explicativo, basado en cuestionarios y entrevistas a expertos, concluyó que un modelo estratégico centrado en



el cliente y en el personal fomenta el desarrollo empresarial y la consecución de metas.

Silva et al. (2017) evaluaron la percepción de los socios de una organización sobre el papel de la planeación estratégica como herramienta de mejoramiento. Con un enfoque descriptivo y encuestas a 55 socios, concluyeron que, aunque la gestión se percibe como positiva, existe falta de enfoque estratégico, lo que genera improvisación y limita el crecimiento empresarial. En consecuencia, los autores recomiendan implementar una dirección estratégica que permita superar las deficiencias y fortalecer la estructura organizacional.

Finalmente, Sumba (2014), en su investigación propuso un modelo de gestión administrativa para el progreso de las microempresas del sur de Manabí. Su estudio, de carácter cualitativo y cuantitativo, con cuestionarios aplicados a 347 propietarios y observación directa, concluyó que es necesario definir un modelo de gestión administrativa basado en las fases del proceso administrativo: dirección, organización, planeación y control; complementadas con estrategias que promuevan la competitividad. Este modelo permite fortalecer las capacidades internas, ordenar las operaciones y generar valor agregado en las microempresas manabitas.

El conjunto de investigaciones revisadas demuestra que la dirección estratégica constituye un factor determinante para el desarrollo sostenible y la competitividad de las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector productivo. Los resultados de los estudios analizados coinciden en que la formulación, implementación y evaluación estratégica, cuando se ejecutan de manera coherente, permiten fortalecer el desempeño organizacional, optimizar recursos y fomentar la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Las empresas que aplican una gestión estratégica estructurada alcanzan mejores niveles de cohesión interna, comunicación efectiva y claridad en la toma de decisiones, lo que se traduce en mayores oportunidades de crecimiento y permanencia en el mercado.

Asimismo, se evidencia que la dirección estratégica no solo influye en los resultados financieros, sino también en la cultura organizacional y en la capacidad de innovación

de las empresas. Aquellas organizaciones que integran el pensamiento estratégico dentro de su dinámica operativa logran una mayor alineación entre sus objetivos institucionales y sus acciones diarias. Este enfoque permite transformar la gestión empresarial en un proceso de mejora continua, donde la evaluación y retroalimentación son esenciales para ajustar las estrategias y garantizar su efectividad. De esta manera, la dirección estratégica se convierte en un componente indispensable para promover la eficiencia, la creatividad y la sostenibilidad organizacional.

Otro hallazgo relevante es la necesidad de consolidar mecanismos de evaluación estratégica que fortalezcan el control y la retroalimentación de las decisiones gerenciales. Los estudios evidencian que, aunque muchas empresas formulan e implementan estrategias, no siempre establecen procedimientos adecuados de seguimiento, lo que genera brechas entre la planificación y la ejecución. Este vacío limita la capacidad para aprender de los resultados, corregir desviaciones y generar innovación a partir de la experiencia. Por tanto, se reafirma que la dirección estratégica debe concebirse como un proceso dinámico y cíclico, que incluya análisis del entorno, definición de objetivos, implementación efectiva y evaluación constante.

Las evidencias obtenidas en distintos contextos, tanto internacionales como nacionales, reflejan que las micro, pequeñas y medianas empresas que adoptan una cultura estratégica logran mayor competitividad y sostenibilidad frente a los desafíos del mercado. La institucionalización de la dirección estratégica impulsa el liderazgo, mejora la productividad, potencia el capital humano y refuerza la capacidad de respuesta ante las transformaciones del entorno económico y tecnológico. En consecuencia, la dirección estratégica no debe considerarse un privilegio exclusivo de las grandes corporaciones, sino una necesidad imperante para todas las organizaciones que aspiren a mantener su relevancia, crecimiento y proyección en un mundo empresarial cada vez más exigente.

La dirección estratégica constituye un pilar fundamental para el funcionamiento, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones en cualquier sector y contexto. La implementación efectiva de esta disciplina permite articular



de manera coherente los distintos elementos de la gestión organizacional, desde la planificación de objetivos hasta la ejecución de estrategias y la evaluación de resultados.

La dirección estratégica no solo proporciona un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a cambios del entorno, promueve la innovación y potencia las capacidades internas de los equipos de trabajo. Su aplicación consistente asegura que todas las áreas de la organización trabajen alineadas con la misión y visión institucional, consolidando la coherencia entre objetivos funcionales y metas globales y garantizando un desarrollo sostenido a lo largo del tiempo.

Asimismo, los modelos y etapas de la dirección estratégica se presentan como herramientas esenciales para estructurar y guiar la acción organizacional, permitiendo que la formulación, implementación y evaluación de estrategias se realicen de manera sistemática y eficiente. La diversidad de enfoques, desde modelos formales y sistemáticos hasta perspectivas más flexibles y proactivas, demuestra que la dirección estratégica es adaptable y debe ajustarse a las características específicas de cada organización, su tamaño, sector y contexto regional.

La aplicación de estos modelos posibilita la optimización de recursos, la generación de ventajas competitivas sostenibles y la consolidación de capacidades de liderazgo y coordinación interna. De igual forma, la adopción de una cultura estratégica dentro de la organización contribuye a fortalecer la comunicación, la toma de decisiones informada y la innovación constante, convirtiendo la estrategia en un proceso dinámico y cíclico que integra análisis del entorno, planificación, ejecución y retroalimentación continua.

El enfoque comparativo entre regiones y sectores resalta que la dirección estratégica no es una práctica exclusiva de grandes corporaciones, sino una necesidad para todas las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en entornos complejos y cambiantes. La evidencia muestra que empresas de distintos tamaños que implementan de manera coherente procesos estratégicos logran mejoras

significativas en eficiencia, desempeño, cohesión interna y resiliencia organizacional.

Además, la institucionalización de la estrategia fomenta la alineación entre objetivos, acciones y resultados, asegurando que las decisiones contribuyan al crecimiento, la permanencia y la generación de valor sostenible. En este sentido, la dirección estratégica se consolida como un instrumento indispensable para la gestión moderna, capaz de transformar la operación empresarial en un proceso de mejora continua, innovación y fortalecimiento institucional, garantizando la capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos actuales y futuros con eficacia y proactividad.



02.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: FUNDAMENTOS, DIMENSIONES Y MOTORES ESTRATÉGICOS

2.1. Competitividad organizacional: fundamentos, estrategias y aplicación

La competitividad organizacional se define como la capacidad de una empresa para mantenerse, crecer y prosperar frente a sus competidores, maximizando el valor generado y asegurando sostenibilidad a largo plazo. Este concepto no se limita a la eficiencia operativa o a la reducción de costos, sino que abarca la innovación, la diferenciación de productos y servicios, la optimización de recursos y la generación de ventajas sostenibles en mercados dinámicos (Dess y Lumpkin, 2003; Silva et al., 2017).

Rosenkov (2021) resalta que la competitividad depende de la coordinación efectiva de procesos internos, la capacidad de adaptación y la



implementación de estrategias que respondan a los cambios del entorno. Quintana et al. (2020) añaden que la actitud emprendedora y la innovación del equipo directivo son cruciales para mantener la motivación de los empleados, fomentar la colaboración y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

La competitividad se sostiene en varios factores interrelacionados que impactan directamente en la performance de la organización:

1. **Recursos y capacidades internas:** La gestión eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos permite optimizar la productividad y garantizar resultados sostenibles (Arano et al., 2018).
2. **Innovación y diferenciación:** Las organizaciones competitivas desarrollan productos, servicios y procesos innovadores, capaces de generar ventajas frente a los competidores y fidelizar a clientes y grupos de interés (Palacios, 2016).
3. **Flexibilidad y adaptabilidad:** La capacidad de ajustarse a cambios del mercado y del entorno competitivo permite aprovechar oportunidades y responder a amenazas de manera oportuna (Barra, 2017).
4. **Planificación estratégica:** La definición de objetivos claros, medibles y alineados con la misión institucional asegura que los esfuerzos de la organización estén dirigidos hacia resultados estratégicos (Freire, 2020; Luna, 2020).
5. **Cultura organizacional y liderazgo:** La competitividad también depende de la existencia de una cultura orientada a la excelencia, la innovación y la mejora continua, así como del liderazgo capaz de motivar equipos y tomar decisiones estratégicas oportunas.

Chávez et al. (2018), citando a la Cámara de la Pequeña Industria (2015), destacan que micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) presentan estructuras, capacidades y necesidades diferentes, por lo que la competitividad se construye de manera distinta según su tamaño y recursos disponibles.

- **Microempresas:** Su competitividad depende de la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la adaptabilidad a cambios inmediatos del entorno.



- **Pequeñas empresas:** Además de la eficiencia, requieren estrategias de diferenciación e innovación en productos y procesos, así como el fortalecimiento de capacidades internas para crecer de manera sostenible.
- **Medianas empresas:** Necesitan consolidar ventajas competitivas mediante la coordinación de procesos complejos, inversión en tecnología y desarrollo de capacidades de gestión estratégica más avanzadas.

Zavala (2022) enfatiza que la adaptación de estrategias competitivas al tipo de empresa permite mejorar la eficiencia operativa, aumentar la productividad y consolidar ventajas sostenibles frente a los competidores, fortaleciendo así la posición de la organización en su sector.

La competitividad se logra mediante la implementación de estrategias integrales que combinan análisis, planificación, innovación y ejecución de acciones concretas. Entre las estrategias más relevantes se encuentran:

1. **Innovación y desarrollo tecnológico:** Implica la inversión en investigación, desarrollo de nuevos productos y servicios, y adopción de tecnologías que optimicen procesos internos y generen valor agregado.
2. **Diferenciación de productos y servicios:** Crear características únicas que permitan a la organización destacarse frente a la competencia, mejorando la fidelización y la percepción de calidad por parte de los clientes.
3. **Eficiencia operativa:** Optimizar el uso de recursos humanos, financieros y materiales, asegurando la reducción de desperdicios y la maximización de resultados sin comprometer la calidad.
4. **Alianzas estratégicas:** Colaborar con otras organizaciones, instituciones académicas y actores del entorno para ampliar capacidades, acceder a nuevos mercados y compartir conocimientos.
5. **Orientación al cliente y al mercado:** Identificar y responder a las necesidades de los clientes, adaptando productos, servicios y procesos para generar valor sostenido.

La competitividad no puede concebirse sin la sostenibilidad. Según Barra (2017); y Palacios (2016), una organización competitiva debe garantizar el equilibrio entre crecimiento



económico, responsabilidad social y cuidado ambiental, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las acciones empresariales generen beneficios a largo plazo para todos los grupos de interés.

Arano et al. (2018), citando a Álvarez (2000), destacan que la eficiencia (hacer bien las cosas) y la eficacia (hacer correctamente el trabajo) constituyen la base para mantener ventajas competitivas sostenibles. Esto implica que la organización no solo cumpla sus objetivos inmediatos, sino que desarrolle capacidades internas que le permitan anticipar cambios, adaptarse a desafíos y consolidar su posición en el mercado de manera duradera.

En un mundo globalizado y de alta competencia, las empresas deben estar preparadas para enfrentar cambios constantes en el mercado, avances tecnológicos, nuevas regulaciones y fluctuaciones económicas. Rosenkov (2021) subraya que la competitividad requiere monitoreo continuo, evaluación de desempeño y ajuste estratégico permanente. La capacidad de innovación y la flexibilidad organizacional permiten a las empresas aprovechar oportunidades emergentes y minimizar riesgos, fortaleciendo su resiliencia frente a entornos complejos y cambiantes.

La competitividad surge directamente de la dirección estratégica. La correcta planificación, implementación y evaluación de estrategias asegura que la organización aproveche sus fortalezas, corrija debilidades y maximice oportunidades. Esto implica que todas las áreas funcionen de manera articulada, alineando los objetivos funcionales con los objetivos globales y garantizando que cada acción contribuya al valor organizacional (Quintana et al., 2020; Rosenkov, 2021).

La competitividad organizacional es un resultado integral de la planificación estratégica, la innovación, la gestión eficiente de recursos y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. Su gestión efectiva permite a las organizaciones no solo mantener su posición en el mercado, sino también expandirse, consolidar ventajas sostenibles y generar valor duradero para todos los grupos de interés. La competitividad, por tanto, se convierte en un factor crítico para la sostenibilidad, crecimiento y relevancia institucional,



asegurando que la empresa pueda responder con éxito a los desafíos de los mercados contemporáneos (Arano et al., 2018; Palacios, 2016; Quintana et al., 2020; Rosenkov, 2021;).

2.2. Dimensiones, categorías y evaluación de la competitividad empresarial

La competitividad empresarial, según Ibarra et al. (2017), citando a Abel y Romo (2004), se entiende como “la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico” (p. 111). Este concepto subraya que la competitividad no solo depende de los procesos internos, sino también de la capacidad de la empresa para diferenciarse y posicionarse frente a sus competidores dentro de un contexto de mercado determinado.

En este sentido, la competitividad empresarial se ha consolidado como un elemento estratégico clave para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones en entornos dinámicos, globalizados y altamente competitivos. Su alcance va más allá de la eficiencia productiva y la calidad de bienes y servicios, abarcando también la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, identificar oportunidades estratégicas y superar a los competidores. Lograr competitividad implica implementar estrategias coherentes, estructurar de manera eficiente los recursos organizacionales y optimizar los procesos internos, permitiendo así cumplir los objetivos estratégicos, promover un desempeño diferenciado y generar ventajas sostenibles frente a la competencia (Bermeo y Cordero, 2018; Carrasco et al., 2021; Díaz et al., 2021). En consecuencia, la competitividad se convierte en un componente esencial para la permanencia y el fortalecimiento de las empresas en mercados cada vez más exigentes.

La competitividad abarca múltiples dimensiones que incluyen factores internos, como los recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como la interacción con el entorno externo, incluyendo clientes, proveedores y competidores. Comprender estas dimensiones y establecer categorías de evaluación permite a las organizaciones identificar

fortalezas, áreas de mejora y oportunidades estratégicas, facilitando la toma de decisiones que potencien ventajas competitivas sostenibles. Así, la competitividad no solo se mide por la capacidad de sobrevivir en el mercado, sino por la habilidad de generar valor agregado, innovar y diferenciarse, asegurando la permanencia y el éxito de la empresa en contextos cada vez más exigentes (Díaz Muñoz et al., 2021).

Carrasco et al. (2021) definen la competitividad empresarial como la capacidad de producir bienes y servicios de manera eficiente, con calidad y precios competitivos, permitiendo a las empresas enfrentar mercados exigentes y mantener su relevancia frente a competidores. Bermeo y Cordero (2018), citando a Scott y Lodge (1955), enfatizan que la competitividad requiere la aplicación coherente de estrategias y la creación de estructuras organizativas eficientes que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos, optimizando la asignación de recursos y promoviendo la efectividad operativa. Díaz et al. (2021), citando a Rubio y Baz (2015), señalan que ser competitivo implica mejorar los procesos internos, aumentar la productividad, garantizar calidad en los productos y servicios, y generar ventajas que permitan diferenciarse de la competencia, fortaleciendo así la posición de la empresa en el mercado.

La competitividad puede comprenderse como un conjunto de herramientas y capacidades que, combinadas, permiten a las organizaciones alcanzar liderazgo y desempeño superior frente a competidores (Díaz Muñoz et al., 2021). Porter (2017) resalta que una gestión eficiente de los recursos incrementa la productividad, mejora la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado y consolida la posición competitiva.

Asimismo, Solleiro y Castañón (2005), citados por Saldaña et al. (2021), definen la competitividad como la capacidad de mantener o aumentar la participación de mercado, basada en la identificación de clientes y competidores, así como en la diferenciación ante la rivalidad existente. Esta definición subraya la importancia de la interacción con clientes y proveedores, así como de la gestión eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos, considerados como dimensiones clave para evaluar la competitividad.





Otero y Taddei (2018), citando a Flores et al. (2010), plantean que la competitividad actúa como motor de la dinámica empresarial, facilitando la consolidación de empresas en mercados locales, la expansión internacional y la obtención de niveles de rentabilidad sostenibles. Para el sector microempresarial, alcanzar competitividad implica la implementación de estrategias que permitan enfrentar la presión del mercado, incrementar ingresos y adaptarse a cambios constantes, priorizando aspectos como innovación, adopción tecnológica y gestión estratégica (Bermeo y Cordero, 2018). Asimismo, Medeiros et al. (2019), citando a Ferraz et al. (1996), destacan que la competitividad está directamente relacionada con la capacidad de crear e implementar estrategias sostenibles que permitan mantener o aumentar la cuota de mercado de manera continua y adaptativa.

Un componente esencial de la competitividad es la ventaja competitiva, entendida como la capacidad de una organización para diferenciar sus productos o servicios frente a los competidores, generando valor agregado y mejorando su posicionamiento en el mercado. Thomran et al. (2022) definen la ventaja competitiva como la habilidad de distinguir los bienes o servicios de una empresa de los competidores, generando ingresos adicionales y fortaleciendo su estrategia empresarial. Navarro et al. (2018); y Romero et al. (2020) coinciden en que esta ventaja debe sustentarse en recursos y capacidades internas, ser sostenible en el tiempo y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Díaz Muñoz et al., 2021).

El desarrollo de estrategias competitivas es otro elemento central, ya que permite aprovechar las ventajas existentes, impulsar el crecimiento y consolidar la posición de la empresa. Moncada et al. (2020) señalan que la formulación de estrategias competitivas requiere un análisis exhaustivo de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, permitiendo definir acciones que potencien las características diferenciadoras de la empresa. Alaña Castillo et al. (2018) consideran la estrategia competitiva como un conjunto de métodos analíticos para estudiar la industria, anticipar su evolución, comprender a los competidores y traducir esta información en decisiones estratégicas. Porter (2017)

indica que la estrategia competitiva combina los objetivos organizacionales con políticas y prácticas específicas, implementando acciones ofensivas y defensivas que contrarresten las cinco fuerzas competitivas y optimicen el retorno de inversión.

Para evaluar la competitividad empresarial, González et al. (2020), tomando como referencia la metodología de Saavedra (2012), proponen un enfoque integral que considera múltiples dimensiones y subcategorías específicas para microempresas y Pymes. Entre estas dimensiones se incluyen:

- **Planificación estratégica:** evaluación de los procesos de planeación e implementación de estrategias, estableciendo metas y acciones concretas.
- **Producción y operaciones:** análisis de la planificación y el proceso de producción, capacidad productiva, mantenimiento, investigación y desarrollo, aprovisionamiento, manejo de inventarios, ubicación e infraestructura.
- **Aseguramiento de la calidad:** implementación de sistemas de calidad, cumplimiento de normas y mejora continua.
- **Comercialización:** mercadeo, ventas, distribución de productos y servicios, competencia y logística de distribución física.
- **Recursos humanos:** capacitación, promoción del personal, cultura organizacional, salud y seguridad industrial, motivación y liderazgo.
- **Sistemas de información:** planificación, gestión y actualización de sistemas de información para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

La integración de estas dimensiones permite diagnosticar la situación competitiva de manera integral, identificar fortalezas y áreas de mejora, fomentar la innovación y asegurar la sostenibilidad. Al vincular estas categorías con la planificación estratégica y la ventaja competitiva, se logra un enfoque holístico que facilita la adaptación al entorno empresarial, garantiza la diferenciación frente a competidores y fortalece la capacidad de la empresa para mantener su posición en el mercado a largo plazo.



No obstante, los microempresarios presentan límites de adaptación al entorno competitivo, lo que afecta el crecimiento y las oportunidades de las Pymes. Para superar estas barreras, es indispensable adoptar estrategias innovadoras, implementar un direccionamiento estratégico sólido e invertir en investigación y desarrollo tecnológico en toda la cadena productiva, garantizando mejoras productivas y permanencia en el mercado (Carchi et al., 2021).

A nivel latinoamericano, Figueroa et al. (2022), citan a Escobar (2017), quien sostiene que la dirección estratégica de las Pymes presenta debilidades por el escaso conocimiento de áreas clave y la falta de experiencia de los propietarios, afectando la planeación estratégica, la gestión de recursos humanos y la competitividad empresarial. La falta de conocimiento y experiencia conduce a decisiones inadecuadas que ponen en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

En el contexto colombiano, Carrazco et al. (2021), citando a Páez et al. (2018); y Romero y Monroy (2017), identifican problemas en el sector del calzado relacionados con la excesiva competencia, la ausencia de modernización tecnológica, la incapacidad de producción a gran escala y los altos costos de insumos. Como resultado, el 75% de los establecimientos no ha innovado ni mejorado sus procesos productivos, lo que limita su competitividad y disminuye la rentabilidad del negocio.

Situaciones similares se observan en el Ecuador, donde, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018), en Ecuador existen alrededor de 78.470 pequeñas y medianas empresas, generando 1'567.280 plazas de empleo, lo que evidencia la importancia del direccionamiento estratégico para fortalecer un sector que impulsa la economía y el desarrollo regional (Figueroa et al., 2022).

La competitividad empresarial no solo determina la supervivencia de las organizaciones en mercados dinámicos, sino que constituye un factor determinante para su crecimiento, innovación y capacidad de diferenciación frente a competidores. La combinación de planificación estratégica, gestión eficiente de recursos, desarrollo

de ventajas competitivas y formulación de estrategias adaptativas permite mejorar el desempeño, consolidar la

La evaluación de la competitividad empresarial requiere considerar tanto las dimensiones conceptuales, como ventaja competitiva, estrategia y diferenciación; las categorías prácticas de medición y gestión operacional. Este enfoque integral no solo permite mejorar la eficiencia interna, sino que también potencia la capacidad de innovación, fortalece las relaciones con clientes y proveedores, y asegura la sostenibilidad de la empresa en un mercado globalizado y en constante cambio.

La competitividad empresarial constituye un elemento estratégico esencial para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y la permanencia de las organizaciones en entornos dinámicos y globalizados. Su alcance va más allá de la eficiencia productiva y la calidad de bienes y servicios, implicando también la capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado, superar a los competidores y aprovechar los recursos organizacionales de manera eficiente. Alcanzar niveles sostenibles de competitividad requiere la formulación de estrategias coherentes, la estructuración adecuada de recursos, y la optimización de procesos internos, lo que permite a la empresa diferenciarse, generar valor agregado y fortalecer su posición frente a competidores.

Asimismo, la competitividad se manifiesta a través de múltiples dimensiones, incluyendo factores internos como recursos humanos, financieros y tecnológicos, y la interacción con el entorno externo, tales como clientes, proveedores y competidores. La evaluación sistemática de estas dimensiones, a través de categorías y subcategorías como planificación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, recursos humanos y sistemas de información, facilita la identificación de fortalezas, áreas de mejora y oportunidades estratégicas. Integrar esta evaluación con la identificación de ventajas competitivas y el desarrollo de estrategias permite a las organizaciones anticiparse a cambios del mercado, fomentar la innovación, garantizar la diferenciación frente a competidores y consolidar su desempeño, asegurando así la sostenibilidad y el éxito empresarial en el largo plazo.



2.3. Innovación, liderazgo y cultura organizacional como motores de competitividad

La competitividad empresarial no depende únicamente de la eficiencia operativa, la reducción de costos o la implementación de estrategias tradicionales; su sostenibilidad y capacidad de diferenciación están profundamente determinadas por factores intangibles que estructuran la esencia de la organización. Entre estos factores, la innovación, el liderazgo y la cultura organizacional se destacan como motores fundamentales que potencian la capacidad de la empresa para generar ventajas sostenibles, adaptarse a los cambios del entorno y consolidar su posicionamiento en mercados altamente competitivos (Dess y Lumpkin, 2003; Rosenkov, 2021).

La innovación constituye un elemento central para alcanzar competitividad sostenible. Se define como la capacidad de generar, implementar y aplicar nuevas ideas, productos, servicios, procesos o modelos de negocio que incrementen la eficiencia, la diferenciación y la creación de valor. La innovación no se limita a la tecnología, sino que abarca la innovación organizacional, de procesos, de productos, de servicios y de modelos de negocio (Arano et al., 2018; Palacios, 2016).

En el contexto actual, caracterizado por mercados globalizados y altamente dinámicos, la innovación permite a las organizaciones anticiparse a cambios, responder a necesidades emergentes de los clientes y explorar nuevas oportunidades de mercado. Por ejemplo, las empresas que implementan sistemas de gestión tecnológica, inteligencia de mercado y análisis de datos logran identificar tendencias de consumo, optimizar recursos y reducir riesgos asociados a la toma de decisiones estratégicas (Moncada et al., 2020).

Además, la innovación es un catalizador para la mejora continua y la sostenibilidad organizacional. La integración de procesos innovadores con prácticas de responsabilidad social y ambiental asegura que las organizaciones no solo generen ventajas competitivas, sino que también contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental de su entorno (Barra, 2017). Esto se traduce en productos diferenciados, servicios de mayor calidad y experiencias de



cliente superiores, lo que fortalece la lealtad del consumidor y la reputación corporativa.

El liderazgo constituye un factor determinante para transformar la innovación en resultados concretos y sostenibles. Un liderazgo eficaz no solo coordina los recursos y procesos, sino que también inspira, motiva y guía a los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Quintana et al., 2020). La capacidad del líder para crear una visión compartida y alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización potencia la eficacia de las estrategias de competitividad.

Existen diferentes estilos de liderazgo que impactan la competitividad. Entre los más destacados, el liderazgo transformacional fomenta la creatividad, el compromiso y la innovación, promoviendo la mejora continua y la adaptabilidad frente a entornos cambiantes (Rosenkov, 2021). Por su parte, el liderazgo situacional permite ajustar el enfoque gerencial según las capacidades del equipo y las exigencias del entorno, optimizando la toma de decisiones y la eficiencia operativa (Freire, 2020).

El liderazgo también desempeña un papel clave en la gestión del talento humano. La motivación, el reconocimiento y la capacitación continua de los empleados son factores críticos que fortalecen la competitividad. Los líderes que fomentan la participación, la autonomía y la colaboración entre equipos facilitan la generación de ideas innovadoras y la implementación efectiva de estrategias, lo que se traduce en mayores niveles de productividad y ventaja competitiva sostenible.

La cultura organizacional refleja los valores, creencias, normas y prácticas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Una cultura orientada a la innovación, la excelencia y la mejora continua constituye un factor decisivo para alcanzar la competitividad, ya que define la manera en que los empleados interactúan, toman decisiones y enfrentan los desafíos del entorno (Barra, 2017; Zavala, 2022).

La alineación de la cultura con la estrategia competitiva asegura que la innovación y el liderazgo se traduzcan en resultados tangibles. Por ejemplo, organizaciones con



una cultura flexible, que promueven la apertura al cambio y la toma de riesgos calculados, facilitan la adopción de nuevas tecnologías, metodologías y procesos, mientras que culturas rígidas o conservadoras limitan la adaptabilidad y la creatividad (Chávez et al., 2018).

La cultura organizacional también fortalece la resiliencia frente a crisis o fluctuaciones del mercado. Empresas que internalizan valores de cooperación, aprendizaje continuo y responsabilidad social son capaces de mantener la cohesión interna, optimizar recursos y responder rápidamente a los desafíos externos, asegurando así la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

La competitividad se potencia cuando innovación, liderazgo y cultura organizacional se integran de manera coherente y estratégica. Ninguno de estos elementos funciona de manera aislada:

- La **innovación** sin liderazgo carece de dirección y puede fracasar en su implementación.
- El **liderazgo** sin una cultura adecuada puede generar resistencia al cambio y desmotivación.
- La **cultura** sin innovación puede derivar en estancamiento y pérdida de relevancia en mercados dinámicos (Díaz Muñoz et al., 2021; Porter, 2017).

Para maximizar la competitividad, las organizaciones deben:

1. Establecer **programas estructurados de innovación** que incorporen investigación, desarrollo tecnológico y mejores prácticas.
2. Promover **estilos de liderazgo transformacionales y situacionales** que motiven, inspiren y guíen la ejecución estratégica.
3. Fomentar una **cultura organizacional alineada con la estrategia**, que valore la mejora continua, la colaboración y la apertura al cambio.

En el contexto latinoamericano, micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) enfrentan desafíos específicos para alcanzar competitividad, incluyendo limitaciones tecnológicas, recursos humanos insuficientes y mercados saturados. Sin embargo, casos exitosos muestran que la

integración de innovación, liderazgo y cultura organizacional puede generar ventajas significativas:

- En Colombia, empresas del sector calzado han adoptado tecnologías de diseño asistido por computadora, fomentando la creatividad en el liderazgo y la colaboración entre equipos, logrando aumentar la diferenciación de sus productos frente a competidores locales (Carrazco et al., 2021).
- En Ecuador, pequeñas industrias alimentarias han implementado procesos innovadores de producción y empaquetado sostenible, acompañados de programas de liderazgo que promueven la participación activa de empleados y una cultura orientada a la calidad y la seguridad alimentaria, aumentando su competitividad en mercados nacionales e internacionales (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018; Figueroa et al., 2022).

Estos ejemplos evidencian que la sinergia entre innovación, liderazgo y cultura organizacional no solo mejora la eficiencia y la diferenciación, sino que también fortalece la resiliencia empresarial y contribuye a la sostenibilidad económica y social de las organizaciones.

La competitividad empresarial depende de la integración efectiva de innovación, liderazgo y cultura organizacional. La innovación asegura la diferenciación y la creación de valor; el liderazgo dirige, inspira y motiva a los equipos; y la cultura organizacional asegura que los comportamientos, valores y prácticas estén alineados con los objetivos estratégicos. La sinergia entre estos elementos potencia la capacidad de adaptación, la generación de ventajas competitivas sostenibles y la resiliencia organizacional frente a entornos dinámicos y globalizados, consolidándose como un motor indispensable para el crecimiento, la relevancia y la sostenibilidad de las empresas en mercados contemporáneos.

La competitividad empresarial moderna no puede comprenderse únicamente a través de indicadores financieros o eficiencia operativa; su consolidación y sostenibilidad dependen de la capacidad de la organización para integrar de manera efectiva la innovación, el liderazgo





y la cultura organizacional. Estos tres elementos actúan como motores que impulsan la diferenciación, fortalecen la resiliencia frente a cambios del entorno y generan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

La innovación, entendida como la generación y aplicación de nuevas ideas, procesos, productos, servicios o modelos de negocio, se convierte en un factor estratégico que permite a las empresas anticiparse a tendencias del mercado, responder a las necesidades cambiantes de los clientes y explorar oportunidades emergentes. La innovación no solo aporta valor tangible en términos de productos y servicios, sino que también potencia la eficiencia interna, optimiza recursos y fomenta la capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y globalizados. Organizaciones que internalizan la innovación como un valor central desarrollan una mentalidad orientada a la mejora continua, la creatividad y la generación de soluciones diferenciadoras que fortalecen su posición competitiva.

El liderazgo constituye el canal mediante el cual la innovación se transforma en resultados concretos y sostenibles. Un liderazgo efectivo inspira, guía y motiva a los equipos, promoviendo la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Además, el liderazgo actúa como catalizador del talento humano, promoviendo la participación, la autonomía y la colaboración entre los empleados. Esto genera un entorno donde las ideas pueden fluir, las estrategias pueden implementarse de manera efectiva y los resultados se traducen en ventajas competitivas tangibles. Diferentes estilos de liderazgo, adaptados al contexto y a las capacidades del equipo, permiten a las organizaciones mantener la flexibilidad, enfrentar incertidumbres y tomar decisiones estratégicas oportunas, fortaleciendo la capacidad de adaptación y la resiliencia institucional.

La cultura organizacional constituye el soporte que da coherencia y dirección a la innovación y al liderazgo. Una cultura orientada a la excelencia, la apertura al cambio, la colaboración y la mejora continua asegura que los comportamientos, valores y prácticas de los miembros de la organización estén alineados con la estrategia competitiva. Esta alineación fortalece la cohesión interna, reduce la

resistencia al cambio y fomenta un entorno en el que las iniciativas innovadoras y las decisiones estratégicas del liderazgo puedan implementarse de manera eficiente y sostenible. Además, una cultura sólida promueve la resiliencia frente a crisis o fluctuaciones del mercado, permitiendo que la organización mantenga su desempeño, optimice recursos y preserve su relevancia competitiva.

La verdadera competitividad surge de la sinergia entre innovación, liderazgo y cultura organizacional. Cada elemento potencia a los otros: la innovación requiere dirección y motivación, el liderazgo requiere un entorno cultural que respalde sus decisiones, y la cultura necesita de la innovación para mantenerse dinámica y relevante. Esta integración estratégica asegura que las organizaciones no solo puedan diferenciarse y generar valor agregado, sino que también desarrollen capacidades internas que les permitan anticipar cambios, adaptarse a desafíos emergentes y consolidar ventajas sostenibles en mercados complejos.

La combinación de estos factores no solo impacta en la competitividad inmediata, sino que también contribuye a la sostenibilidad integral de la empresa, incorporando la dimensión económica, social y ambiental. Organizaciones que priorizan la innovación, ejercen un liderazgo efectivo y construyen una cultura sólida logran consolidar su relevancia, fortalecer su resiliencia y asegurar un crecimiento sostenido, convirtiéndose en modelos de referencia en sus sectores. La competitividad, por tanto, se entiende como un proceso dinámico y estratégico, cuyo éxito depende del equilibrio e interacción de estos motores fundamentales, posicionando a la empresa para enfrentar con éxito los retos de un entorno globalizado y altamente competitivo.

La competitividad empresarial es un constructo multidimensional que trasciende la eficiencia operativa o la reducción de costos, integrando factores estratégicos, organizacionales y culturales que determinan la capacidad de la empresa para sostener su crecimiento y relevancia en mercados dinámicos y globalizados. La competitividad no es un objetivo aislado, sino un proceso continuo que requiere coordinación, planificación estratégica, gestión eficiente de recursos, innovación y adaptación permanente a las condiciones cambiantes del entorno.





Los fundamentos de la competitividad organizacional implican una comprensión integral de los recursos y capacidades internas, la diferenciación de productos y servicios, la flexibilidad ante cambios del mercado y la implementación de estrategias coherentes que alineen los objetivos funcionales con la misión y visión de la empresa. En este sentido, las organizaciones que desarrollan ventajas competitivas sostenibles logran generar valor agregado, fortalecer su posición frente a los competidores y garantizar su permanencia en mercados altamente competitivos.

La evaluación de la competitividad a través de sus dimensiones y categorías permite diagnosticar fortalezas, identificar áreas de mejora y planificar estrategias específicas que potencien los recursos internos y la interacción con el entorno externo. Esta mirada integral evidencia que la competitividad es un resultado de la interacción entre planificación estratégica, desempeño operacional, calidad, innovación, gestión del talento humano y relaciones con clientes y proveedores. Asimismo, la capacidad de generar y mantener ventajas competitivas depende de la habilidad de la organización para anticiparse a cambios, implementar mejoras continuas y adaptarse de manera proactiva a los desafíos emergentes.

La innovación, el liderazgo y la cultura organizacional son motores esenciales que potencian la competitividad de manera sostenida. La innovación permite a la empresa diferenciarse, responder ágilmente a oportunidades de mercado y optimizar procesos internos; el liderazgo transforma la innovación en resultados concretos, inspira y motiva a los equipos, y facilita la gestión del talento humano; mientras que la cultura organizacional asegura que los valores, prácticas y comportamientos estén alineados con la estrategia, promoviendo cohesión interna, apertura al cambio y resiliencia organizacional. La integración estratégica de estos elementos crea sinergias que fortalecen la capacidad de adaptación, consolidan ventajas competitivas sostenibles y garantizan la relevancia de la empresa en entornos complejos y globalizados.

Asimismo, la competitividad no es uniforme para todas las organizaciones; micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos diferenciados, como limitaciones tecnológicas, recursos humanos insuficientes o mercados

saturados, lo que exige adaptar estrategias de innovación, liderazgo y cultura a sus capacidades y contexto. Los casos exitosos en Latinoamérica evidencian que la sinergia entre estos factores puede generar ventajas significativas, mejorar la eficiencia, optimizar recursos, fomentar la diferenciación y fortalecer la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas.

Finalmente, la competitividad empresarial se concibe como un proceso dinámico, integral y estratégico, cuyo éxito depende del equilibrio entre la planificación, la innovación, el liderazgo y la cultura organizacional. Su desarrollo permite a las organizaciones no solo mantener su posición en el mercado, sino también expandirse, consolidar ventajas sostenibles y generar valor duradero para todos los grupos de interés, constituyéndose como un factor crítico para la sostenibilidad, la resiliencia y el crecimiento en entornos globalizados y altamente competitivos.



03.

CONTEXTO, METODOLOGÍA Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL ECUADOR

3.1. Dinámica económica y potencial competitivo de Jipijapa y Puerto López

En el Ecuador, las Pymes representan un motor fundamental para la economía nacional, siendo responsables de gran parte del movimiento económico en sectores estratégicos como comercio (38,08%), servicios (24,40%) e industrias manufactureras (21,43%) (Figueroa y Bravo, 2020).

Estas empresas no solo satisfacen la demanda de bienes y servicios, sino que generan un flujo constante de capital, impulsan el empleo formal e informal, fomentan la innovación y el espíritu emprendedor, y contribuyen al desarrollo económico local y regional. Sin embargo, su desempeño está condicionado por múltiples factores, entre los que se

incluyen cambios políticos, regulaciones gubernamentales, fluctuaciones macroeconómicas y limitaciones estructurales internas que pueden afectar su competitividad y sostenibilidad (Mera et al., 2022). La fortaleza de las Pymes radica, en gran medida, en su capacidad de adaptación, planificación estratégica y gestión eficiente de los recursos, aspectos que determinan no solo su supervivencia sino también su crecimiento y consolidación en mercados cada vez más competitivos.

En términos cuantitativos, las microempresas representan aproximadamente el 90,78% del total de empresas en Ecuador, lo que evidencia su relevancia tanto económica como social, ya que generan empleo, dinamizan el mercado local y contribuyen a la estabilidad económica de numerosas familias (Rodríguez y Cano, 2019). No obstante, muchas de estas unidades empresariales enfrentan importantes limitaciones para mantener su competitividad, derivadas de debilidades internas como carencia de procesos definidos, ausencia de estructuras jerárquicas claras y deficiencias en el control y seguimiento de actividades; así como factores externos vinculados a la presión del mercado y a la falta de apoyo institucional (Carvallo et al., 2021, citado en Carrasco et al., 2021).

Para superar estos retos, las Pymes deben establecer una dirección estratégica sólida, capaz de guiar la implementación de procesos eficientes, promover la innovación y generar ventajas competitivas sostenibles que les permitan mantener su relevancia y consolidarse en el mercado.

La zona sur de la provincia de Manabí, conformada por los cantones Jipijapa, Paján, Puerto López, Santa Ana, 24 de Mayo y Olmedo, abarca aproximadamente 4.800 km² y concentra una diversidad de actividades económicas que incluyen ganadería, agricultura, pesca y comercio, con un alto grado de dependencia del sector público en áreas como educación, salud y seguridad (Osejos y Merchán, 2018). Dentro de este contexto, los cantones Jipijapa y Puerto López destacan por su dinámica económica y su potencial de desarrollo, constituyéndose en el foco de análisis del presente estudio debido a su relevancia como centros de generación de empleo y actividad productiva en la región.





Jipijapa, ubicado en el extremo sur occidental de Manabí, ha experimentado una transformación significativa en su estructura económica, pasando de un modelo agropecuario tradicional a uno orientado al sector terciario, que incluye educación, comercio, construcción y servicios profesionales (GAD Jipijapa, 2015). Esta transición ha modificado la composición del empleo y las oportunidades de crecimiento económico, aunque el sector secundario, conformado principalmente por artesanos y manufactura, mantiene una participación menor en términos de aporte económico. Los artesanos locales se encuentran en proceso de capacitación para mejorar la calidad de sus productos y competir en mercados nacionales e internacionales, reflejando un esfuerzo por incrementar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de desarrollo. La manufactura en Jipijapa emplea a 1.171 personas, representando el 4,8% del sector secundario, lo que evidencia la necesidad de políticas públicas y estrategias empresariales que fortalezcan la productividad, la innovación y la sostenibilidad de estas actividades.

Puerto López, ubicado en el suroeste de la provincia, posee una economía diversificada basada en agricultura, pesca, turismo y artesanía, siendo el turismo una fuente creciente de ingresos y empleo para la población local. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, se proyectó que para 2019, el 70% de los artesanos locales recibirían capacitación en organización, producción y comercialización, con el objetivo de fortalecer sus capacidades competitivas y mejorar su inserción en el mercado (GAD Puerto López, 2012).

El sector manufacturero del cantón comprende 45 establecimientos dedicados a la transformación de alimentos, bebidas, textiles, vestimenta, productos de madera y corcho, sustancias químicas, bienes minerales no metálicos, derivados de metal, muebles y reparaciones de maquinaria. De estos, 21 son microempresas y una empresa pequeña, evidenciando la predominancia de unidades de menor tamaño que requieren apoyo técnico y estratégico para consolidar su desempeño y aumentar su participación en el mercado.

La presencia de microempresas en Jipijapa y Puerto López refleja la importancia de las Pymes como motores económicos y generadores de desarrollo local, pero también evidencia su vulnerabilidad frente a limitaciones internas y externas. Para garantizar su competitividad, estas empresas deben adoptar una planificación estratégica integral que contemple capacitación constante, implementación de sistemas de gestión de calidad, optimización de procesos productivos, innovación tecnológica y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, es crucial fortalecer la interacción con clientes, proveedores y actores del mercado, promoviendo redes de colaboración que permitan a las Pymes expandir su alcance y asegurar su permanencia en un entorno económico cambiante y globalizado.

La estructura económica de Jipijapa se ha diversificado, centrando su desarrollo en tres sectores productivos, con un predominio del sector terciario sobre el primario y secundario. Los artesanos locales y el sector manufacturero, aunque con menor peso económico, representan oportunidades para la innovación y generación de empleo. Puerto López, por su parte, combina actividades agrícolas, pesqueras, turísticas y artesanales, con un sector manufacturero compuesto mayoritariamente por microempresas que requieren fortalecimiento estratégico y técnico. Estas características reflejan el rol central de las Pymes en la dinámica económica de la región sur de Manabí y su potencial para impulsar el desarrollo local.

A nivel provincial, de acuerdo con el Directorio de Empresas (DIEE) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), se registran 2.684 establecimientos de la industria manufacturera en Manabí, con 14.113 personas ocupadas en este sector. Este dato evidencia la relevancia de la industria manufacturera, así como la importancia de las microempresas como fuente de empleo e ingresos. Sin embargo, estas unidades productivas presentan problemáticas relacionadas con su organización interna, que afectan la toma de decisiones, disminuyen la rentabilidad y limitan el crecimiento. Entre las principales deficiencias destacan procesos administrativos ineficientes, escasa



capacitación para empresarios y trabajadores, y limitada adopción tecnológica (Sumba y Santistevan, 2018).

En Jipijapa, las microempresas son predominantemente familiares, enfocadas en el sector de comercialización y servicios de alimentos, así como en el sector textil, generando empleo y dinamismo económico de manera limitada (Peña, 2018). En Puerto López, las microempresas manufactureras enfrentan retos similares, requiriendo estrategias de fortalecimiento en capacitación, innovación, gestión y organización para incrementar su competitividad y sostenibilidad.

Dado que las microempresas constituyen actualmente una fuente esencial de empleo e ingresos para muchas familias, es imprescindible implementar procesos que superen los obstáculos internos y externos, asegurando su permanencia y crecimiento sostenido. En este sentido, el presente estudio se enfoca en analizar el impacto de la dirección estratégica en la competitividad de las microempresas manufactureras de la zona sur de Manabí, con el objetivo de identificar mecanismos de fortalecimiento, optimización de procesos y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que contribuyan al desarrollo económico regional.

Ante las problemáticas identificadas en la zona sur de Manabí, se hace necesario un análisis profundo sobre la dirección estratégica de las microempresas, como herramienta clave para mejorar la competitividad del sector manufacturero. La implementación de estrategias efectivas permitirá dinamizar la economía local y nacional, incrementar la generación de empleo, promover la innovación, fortalecer la capacidad productiva y garantizar el crecimiento económico sostenible de los cantones Jipijapa y Puerto López.

3.2. Ubicación geográfica del área experimental y diseño metodológico del estudio

Este estudio se aplicó a las microempresas de la Zona Sur de Manabí, dirigido al sector industrial manufacturero de la zona urbana de los cantones de Jipijapa y Puerto López. Es decir, que se consideró a las microempresas que elaboran chifles, las panaderías y las procesadoras de agua embotellada.



Para analizar la dirección estratégica y su impacto en la competitividad de las Pymes manufactureras de la zona sur de Manabí, específicamente en los cantones Jipijapa y Puerto López, se aplicó un enfoque cuantitativo. Este enfoque permitió recopilar datos numéricos que facilitaron la identificación de patrones de comportamiento, la relación entre la gestión estratégica y el desempeño competitivo, y la posibilidad de establecer generalizaciones sobre el sector en la región. Al centrarse en datos medibles, se logró evaluar con precisión cómo las prácticas de dirección estratégica se traducen en resultados tangibles en términos de productividad, eficiencia y posicionamiento en el mercado local.

El diseño de investigación fue no experimental y transeccional, dado que se observó a las microempresas en su contexto natural sin manipulación de variables, y los datos se recolectaron en un único momento. Esta aproximación permitió estudiar las condiciones reales del entorno empresarial de Jipijapa y Puerto López, donde factores como la dependencia del sector público, el dinamismo económico y la estructura de las microempresas influyen en sus capacidades competitivas. El estudio se enfocó en explicar cómo la dirección estratégica incide en la competitividad de las microempresas manufactureras, considerando dimensiones clave de la gestión, como la formulación, implementación y evaluación de estrategias, así como indicadores de ventaja competitiva, talento humano e ingresos.

La población objeto de estudio estuvo constituida por los propietarios de 31 microempresas manufactureras en los sectores de alimentos, panadería y bebidas no alcohólicas, aplicándose cuestionarios a dos personas por empresa. Dada la reducida cantidad de organizaciones, no se aplicó un muestreo, permitiendo un análisis integral de toda la población objetivo. Se combinó un enfoque inductivo y deductivo, donde la inducción permitió generalizar patrones de comportamiento y la deducción facilitó la interpretación de los resultados para establecer conclusiones aplicables a cada microempresa y al conjunto del sector en la zona sur de Manabí.





El procedimiento incluyó una exhaustiva revisión bibliográfica, diseño de cuestionarios adaptados al contexto local, validación mediante expertos y aplicación directa de encuestas a los propietarios. El instrumento midió las dimensiones de la dirección estratégica mediante 22 ítems, incluyendo visión, misión, análisis internos y externos, objetivos a corto y largo plazo, políticas y motivación, mientras que la competitividad se evaluó mediante 16 ítems relacionados con ventaja competitiva, talento humano e ingresos. La consistencia interna del instrumento fue alta, asegurando la confiabilidad de los resultados y la validez de las conclusiones.

Para el análisis, se calcularon medidas de tendencia central, desviación estándar, correlaciones, análisis de varianza (ANOVA) y comparaciones post hoc mediante Tukey HSD, lo que permitió identificar diferencias significativas entre dimensiones y entre empresas. Asimismo, se aplicó un Análisis de Componentes Principales (PCA) para reducir la dimensionalidad de los datos y detectar estructuras subyacentes que explicaran la variabilidad en las prácticas estratégicas y la competitividad. Esto permitió identificar cuáles dimensiones de la dirección estratégica ejercen mayor impacto sobre el desempeño competitivo y cómo estas se interrelacionan entre sí.

El análisis reveló que la formulación de estrategias, la implementación efectiva de planes y la evaluación constante son determinantes para fortalecer la ventaja competitiva, mejorar la gestión del talento humano y optimizar los ingresos de las microempresas de Jipijapa y Puerto López. Asimismo, se evidenció que la capacitación, la innovación y la organización interna son factores críticos que pueden potenciar la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en la zona sur de Manabí.

Este estudio permite comprender cómo la dirección estratégica influye directamente en la competitividad de las microempresas manufactureras de Jipijapa y Puerto López, identificando áreas de mejora y proponiendo mecanismos que permitan fortalecer su gestión, incrementar su eficiencia y asegurar su permanencia en un mercado cada vez más competitivo y dinámico. La investigación evidencia que, para que estas microempresas sean sostenibles y competitivas,

es fundamental combinar planificación estratégica, formación del capital humano y aprovechamiento de ventajas competitivas adaptadas al contexto local.

Para comprender la estructura subyacente de los datos obtenidos en la investigación sobre la dirección estratégica y competitividad de las microempresas manufactureras de la zona Sur de Manabí, se llevó a cabo un Análisis de Componentes Principales (PCA). Este análisis permitió reducir la dimensionalidad del conjunto de datos y detectar patrones de comportamiento entre las variables evaluadas. Para ello, se construyó una matriz de distancia (D) que facilitó la generación de un gráfico de coordenadas en el que los resultados se representaron mediante puntos distribuidos en el plano cartesiano.

La matriz de disimilitud escalada se calculó utilizando la distancia euclidiana, donde cada punto representaba un vector en un espacio de n dimensiones, considerando las diferencias entre las respuestas de las microempresas en los distintos ítems del cuestionario. Se aplicó un escalamiento multidimensional utilizando el paquete stats de RStudio, mientras que todas las visualizaciones se realizaron mediante el paquete ggplot2, lo que permitió observar de manera clara la distribución de las empresas según sus características estratégicas y competitivas.

Complementariamente, para identificar patrones de agrupamiento entre las microempresas, se implementó un análisis de clústeres utilizando el algoritmo K-Means. A través del método del codo y la interpretación de los datos, se determinó que el número óptimo de clústeres era tres, lo que reflejó la existencia de tres grupos diferenciados de empresas según su desempeño estratégico y competitividad. El puntaje de Silhouette, calculado en 0.417, indicó una consistencia moderada en la formación de los clústeres, evidenciando agrupaciones con similitudes internas significativas.

Adicionalmente, se realizó un análisis de clústeres jerárquicos mediante el método de enlace de Ward, el cual minimiza la varianza dentro de cada grupo y permite visualizar la estructura de agrupamiento de forma más detallada. Para ello, se generó un dendrograma y se estableció un punto de corte a una distancia de 10, identificando nuevamente



tres clústeres principales. Este procedimiento facilitó la interpretación de cómo las microempresas se agrupan según sus prácticas estratégicas, capacidades de innovación, gestión de talento humano y desempeño en términos de competitividad.

La aplicación del PCA y los análisis de clústeres permitió evidenciar diferencias y similitudes entre las microempresas manufactureras de los cantones Jipijapa y Puerto López, destacando áreas de fortaleza y aspectos susceptibles de mejora. Esta información es fundamental para orientar estrategias que optimicen la dirección estratégica y potencien la competitividad en la zona sur de Manabí, contribuyendo al desarrollo económico regional y al fortalecimiento de las microempresas locales.

3.3. Análisis integral de la dirección estratégica y la competitividad en microempresas manufactureras: correlaciones, componentes y agrupamientos

La formulación de estrategias en las microempresas evaluadas presenta una media general de 2.03 con una desviación estándar (SD) de 1.10, lo que indica una dispersión moderada en la planificación estratégica. En particular, la visión motivadora del negocio obtuvo una media de 1.35 (SD = 1.1), lo que sugiere que son pocas las empresas han definido un propósito claro, y algunas aún presentan dificultades en su formulación. De manera similar, la misión del negocio muestra una media de 1.35 (SD = 1.11), reflejando que la mayoría de las empresas no han estructurado una misión alineada con su visión, aunque existe variabilidad en su aplicación (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Estadística descriptiva de las dimensiones: formulación, implementación, evaluación.

Descripción de las Dimensiones	Media	Desviación Estándar
Formulación	2.03	1.10
Visión Motivadora (ítem 1)	1.35	1.11
Misión del negocio coherente con visión (ítem 2)	1.35	1.11

Objetivo a Largo Plazo (ítem 3)	1.35	1.01
Tiene conocimiento adecuado para realizar labores	3.35	1.27
Cuenta con recursos económicos (ítem 5)	3.19	1.01
Infraestructura adecuada	3.00	1.12
Procesos adecuados	3.19	1.13
Se realiza publicidad	1.80	1.22
Establece estrategias	1.54	1.09
Analiza el entorno antes de plantear estrategias	1.61	1.23
Existe un proceso de selección de estrategia	1.25	0.85
Estrategias acordes a los objetivos (ítem 12)	1.38	0.98
Implantación de estrategias	2.26	0.80
Establecen objetivos a corto plazo	1.58	1.08
Existen políticas que facilitan implementación estrategias	1.67	1.19
Motiva al personal de su negocio	2.12	1.28
Facilita la motivación la implementación estrategia	2.00	1.21
Se elabora un presupuesto	3.19	1.07
Cultura permite implementación estrategia	2.32	1.14
Cuenta con una estructura organizacional	2.03	1.16
Existe comunicación en el negocio facilita trabajar	3.19	1.10
Proceso para evaluar resultados de estrategias	1.29	0.94
Se elaboran Planes	1.41	0.95

En cuanto a la definición de objetivos a largo plazo, se obtuvo una media de 1.35 ($SD = 1.01$), lo que indica que la planificación estratégica es una práctica que no se realiza en varias empresas. Sin embargo, el análisis interno del personal arrojó una media de 3.35 ($SD = 1.27$), lo que sugiere que, aunque la mayoría del personal está capacitado, existen diferencias entre empresas en cuanto al conocimiento técnico. La disponibilidad de recursos económicos es un factor crítico, con una media de 3.19 ($SD = 1.01$), indicando que algunas empresas enfrentan dificultades financieras que limitan la planificación estratégica.

En términos de infraestructura, la adecuación de los espacios físicos presenta una media de 3 ($SD = 1.12$), reflejando diferencias significativas en la capacidad de producción. De





igual manera, la adecuación de los procesos internos tiene una media de 3.19 ($SD = 1.13$), lo que indica que muchas empresas han estandarizado sus procesos, aunque algunas aún enfrentan desafíos en su organización. Finalmente, el análisis del entorno antes de formular estrategias obtuvo una media de 1.61 ($SD = 1.22$), lo que refleja que no todas las empresas consideran factores externos al momento de definir sus estrategias, lo que podría afectar su competitividad a largo plazo.

La implementación de estrategias en las microempresas presenta una media de 2.26 con una desviación estándar de 0.80, lo que refleja una variabilidad significativa en la ejecución de estrategias organizacionales. La definición de objetivos a corto plazo obtuvo una media de 1.58 ($SD = 1.08$), lo que indica que la mayoría de las empresas tiene dificultad para especificar metas claras a corto plazo, aunque algunas aún han estructurado procesos para ello. La existencia de políticas estratégicas muestra una media de 1.67 ($SD = 1.19$), reflejando que no todas las empresas cuentan con lineamientos establecidos para la ejecución de estrategias.

Un aspecto crucial en la implementación es la motivación del personal, que obtuvo una media de 2.12 ($SD = 1.13$), lo que indica que muchas empresas fomentan un buen ambiente laboral. Sin embargo, la relación entre la motivación y la implementación de estrategias presenta una media de 2 ($SD = 1.21$), reflejando que en algunos casos la falta de incentivos puede afectar la ejecución estratégica. La elaboración de presupuestos obtuvo una media de 3.19 ($SD = 1.07$), lo que sugiere que algunas empresas aún no han estructurado una planificación financiera adecuada para sostener sus estrategias.

Desde el punto de vista organizacional, la cultura organizacional obtuvo una media de 2.32 ($SD = 1.13$), lo que indica que muchas empresas han desarrollado un entorno favorable para la implementación de estrategias. Sin embargo, la estructura organizacional tiene una media de 2.03 ($SD = 1.16$), lo que refleja que en algunos casos la falta de una jerarquía clara dificulta la ejecución de planes estratégicos. Finalmente, la evaluación del desempeño de las estrategias implementadas obtuvo una media de 1.29 ($SD = 0.94$), lo que sugiere que muchas de las empresas

no cuentan con un proceso sistemático para medir sus resultados y aplicar mejoras correctivas.

El análisis de la ventaja competitiva de las microempresas evaluadas muestra una media general de 2.32 con una desviación estándar de 0.86, reflejando una percepción relativamente homogénea en este aspecto. El conocimiento de las necesidades del cliente tiene una media de 1.22 (SD = 0.76), lo que indica que deben mejorar para estar alineadas con las expectativas de su mercado objetivo. La calidad del producto presenta una media de 1.52 (SD = 0.96), destacándose como una de las principales debilidades del sector manufacturero (Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Estadística descriptiva de las dimensiones: ventaja competitiva, talento humano e ingresos.

Descripción de la Dimensión	Media	Desviación Estándar
Ventaja Competitiva	2.32	0.86
Conoce necesidades de los clientes	1.22	0.76
Calidad de los productos cumple con las expectativas	1.51	0.96
Existe proceso para evaluar la calidad de los productos	3.09	0,65
Materia prima necesaria y de calidad	3.00	0.81
Normativas de calidad	2.77	0.92
Variedad en los productos que comercializa	3.09	0.65
Definido segmento de mercado	1.80	1.10
Cuenta con tecnología adecuada	2.58	0.92
Precio de venta de los productos son competitivos	1.80	0.98
Talento Humano	1.51	1.08
Proceso de selección de personal	1.45	1.09
Programas de Capacitación según necesidades	1.51	1.12
Estímulo económico al personal que labora	1.54	1.05
Reconocimiento al personal que labora	1.51	1.06
Ingresos	2,16	0.76
Proceso de contabilidad	1.90	0.59
Precio de Venta cubre los costos de elaboración	2.64	0.79

Considera que la venta genera buenos ingresos	1.93	0.89
---	------	------

Sin embargo, la evaluación de la calidad del producto tiene una media de 3.9 (SD = 0.65), reflejando que la mayoría de las empresas han implementado controles de calidad rigurosos. La disponibilidad de materia prima obtuvo una media de 3 (SD = 0,81), lo que sugiere que algunas empresas no presentan dificultades en el abastecimiento de insumos. En términos de cumplimiento de normativas de calidad, la media es de 2.77 (SD = 0.92), lo que indica que no todas las empresas cumplen con los estándares necesarios para la comercialización de sus productos.

Un factor clave es la variedad de productos comercializados, con una media de 1.80 (SD = 1.10), lo que sugiere que muchas empresas no han diversificado su oferta. Sin embargo, la incorporación de tecnología en la producción obtuvo una media de 2.58 (SD = 0.92), indicando que algunas microempresas han modernizado sus procesos productivos.

El análisis del talento humano en las microempresas muestra una media general de 1.51 con una desviación estándar de 1.08, lo que indica una alta dispersión en la gestión del capital humano. En términos de selección de personal, la media es de 3.4 (SD = 1.2), lo que sugiere que muchas empresas han formalizado procesos de contratación. Sin embargo, la capacitación del personal tiene una media de 1.51 (SD = 1.12), indicando que muchas de las empresas no invierten en el desarrollo de habilidades.

La entrega de estímulos económicos obtuvo una media de 1.54 (SD = 1.05), reflejando que muchas empresas no han estructurado incentivos para su personal. Del mismo modo, el reconocimiento a la labor del personal presenta una media de 1.51.0 (SD = 1.6), indicando que en algunas empresas los esfuerzos del personal no son recompensados formalmente.

Los ingresos en las microempresas presentan una media general de 2.16 con una desviación estándar de 0.76, reflejando variabilidad en la estabilidad financiera. La gestión contable tiene una media de 1.90 (SD = 0.59), indicando que algunas empresas aún no han formalizado sus procesos administrativos. En términos de cobertura de costos con los precios de venta, la media es de 2.64 (SD = 0.79), lo

que indica que la mayoría de las empresas manejan una estructura de costos adecuada.

Finalmente, la percepción de buenos ingresos tiene una media de 1.93 (SD = 0.89), lo que sugiere que la estabilidad financiera varía considerablemente entre empresas, dependiendo de su estructura de costos, precios y estrategias de comercialización.

El análisis descriptivo permitió identificar tendencias relevantes en la formulación, implementación y evaluación de estrategias dentro de las microempresas manufactureras. Se evidenció que, aunque muchas empresas aún no han desarrollado una visión estratégica clara, y existen desafíos significativos en la implementación efectiva de políticas, la evaluación de resultados y la asignación de recursos. Asimismo, la competitividad en términos de calidad del producto y conocimiento del cliente es media, y persisten oportunidades de mejora en innovación y control de calidad. La gestión del talento humano y la estabilidad financiera presentan una mayor variabilidad, reflejando que no todas las empresas aplican prácticas estratégicas de manera uniforme.

Para profundizar en estos hallazgos, se realizó un proceso de selección de preguntas clave, basado en tres criterios principales:

- 1. Análisis de dispersión y diferenciación:** Se eligieron preguntas con mayor variabilidad en las respuestas (desviaciones estándar más altas), ya que esto indica que las empresas presentan diferencias significativas en la aplicación de estas prácticas. Las preguntas con respuestas homogéneas fueron descartadas porque no aportaban información discriminativa.
- 2. Relevancia dentro del modelo estratégico:** Se seleccionaron preguntas que representan elementos esenciales de cada dimensión evaluada, asegurando que abarcan aspectos clave de la dirección estratégica y la competitividad.
- 3. Relación con otras variables:** Se priorizaron preguntas con potencial de correlación significativa con otras dimensiones, permitiendo un análisis más profundo en la siguiente fase del estudio.



Bajo estos criterios, se identificaron siete preguntas clave que serán utilizadas en el análisis de correlación:

1. Ítem 1 (Visión motivadora): Refleja el grado en que las empresas han definido una visión clara, aspecto central en la formulación de estrategias. Este ítem presentó una variabilidad considerable ($SD = 1.11$), indicando diferencias en la planificación estratégica de las empresas.
2. Ítem 10 (Análisis del entorno antes de formular estrategias): Representa la capacidad de las empresas para evaluar su contexto antes de tomar decisiones estratégicas. Se seleccionó debido a su impacto en la calidad de la formulación de estrategias y su variabilidad en las respuestas ($SD = 1.23$).
3. Ítem 14 (Existencia de políticas que faciliten la implementación de estrategias): Indica el nivel de estructuración en la implementación de estrategias. Fue seleccionado por su relevancia en la ejecución estratégica y su dispersión en las respuestas ($SD = 1.19$).
4. Ítem 18 (Cultura organizacional y su impacto en la implementación de estrategias): Evalúa el grado en que la cultura interna favorece la ejecución de estrategias. Presentó variabilidad significativa ($SD = 1.14$), lo que permite diferenciar a las empresas con estructuras más sólidas de aquellas con menor cohesión organizacional.
5. Ítem 21 (Evaluación de estrategias y medición del desempeño): Refleja el nivel de control y seguimiento de las estrategias implementadas. Su selección se basa en su relación con la mejora continua y en su dispersión ($SD = 0.94$).
6. Ítem 34 (Estímulo económico al personal): Mide la gestión de incentivos y su impacto en la motivación laboral. Su variabilidad en las respuestas ($SD = 1.06$) indica diferencias en la forma en que las empresas manejan el talento humano.



7. Ítem 38 (Generación de buenos ingresos): Representa la percepción de estabilidad financiera y rentabilidad. Fue elegido por su importancia dentro del modelo de competitividad y su dispersión en las respuestas ($SD = 0.89$).

Estos ítems fueron seleccionados porque capturan diferencias clave en la dirección estratégica y su impacto en la competitividad de las microempresas. En la siguiente fase del análisis, se explorará su relación con otras variables mediante análisis de correlación, lo que permitirá una comprensión más profunda de los factores determinantes en el desempeño estratégico y financiero del sector manufacturero.

Análisis de correlación entre preguntas clave de la dirección estratégica y la competitividad

En la figura 3.1, se evidencia el análisis de correlación permitió identificar relaciones significativas entre los diferentes aspectos de la dirección estratégica y su impacto en la competitividad de las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí. Uno de los hallazgos más relevantes es la conexión entre la Cultura Organizacional (Ítem 18) y la Capacitación (Ítem 34), con una correlación de 0.68, lo que indica una relación positiva de intensidad moderadamente fuerte.

Esto sugiere que aquellas microempresas que han desarrollado una cultura organizacional sólida y alineada con sus objetivos estratégicos son más proactivas en la evaluación de los resultados de sus estrategias. En otras palabras, cuando la cultura empresarial fomenta la participación y el compromiso con los objetivos estratégicos, se facilita un seguimiento más estructurado de las acciones implementadas, promoviendo así mejoras continuas en la gestión del negocio.



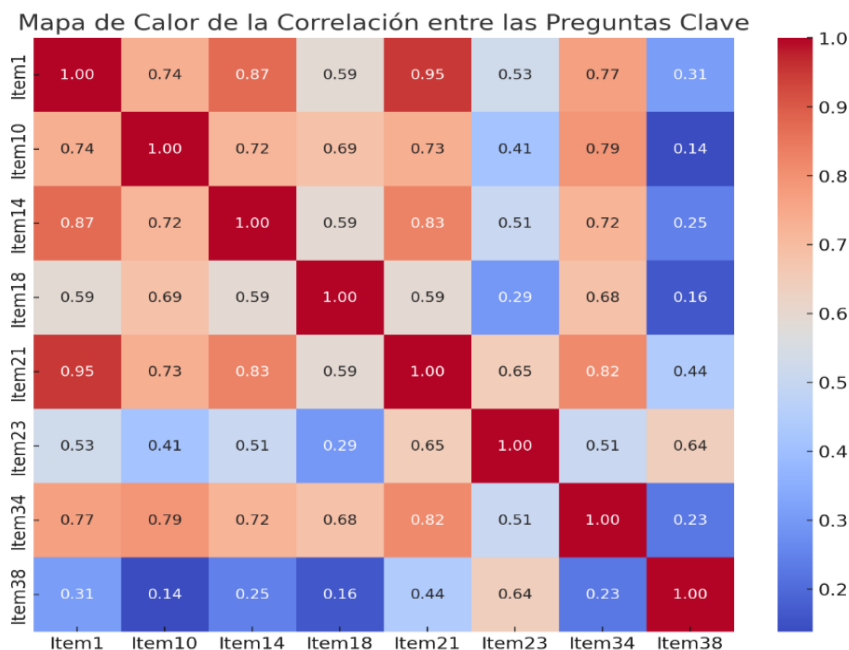


Figura 3.1. Mapa de Calor de las preguntas claves.

Otro aspecto importante que resalta este análisis es la relación entre la Visión Motivadora (Item 1) y el Conocimiento de las Necesidades del Cliente (Item 23), con una correlación de 0.53. Este hallazgo indica que las empresas con una visión clara y bien definida tienden a comprender mejor a sus clientes y sus necesidades, un elemento clave para la sostenibilidad y crecimiento en mercados competitivos. Una visión inspiradora no solo orienta internamente a la organización, sino que también influye en su capacidad de adaptación y respuesta ante las demandas del entorno. En este sentido, las empresas que transmiten una identidad y propósito claros logran establecer conexiones más efectivas con sus clientes, fortaleciendo su competitividad.

Asimismo, la Política de Implementación (Item 14) mostró una correlación de 0.83 con la Evaluación de Resultados (Item 21), lo que refuerza la importancia de contar con políticas organizacionales claras y bien definidas. Esto significa que cuando las microempresas estructuran adecuadamente sus procesos estratégicos, no solo logran una implementación más efectiva, sino que también pueden medir con mayor precisión el impacto de sus acciones. En contraste, aquellas empresas con políticas débiles o poco definidas

pueden encontrar dificultades al momento de evaluar si sus estrategias realmente están generando los resultados esperados.

Estos valores no solo evidencian la interconexión entre diferentes elementos de la gestión estratégica, sino que también resaltan áreas clave donde las empresas pueden enfocar sus esfuerzos para mejorar su desempeño. En particular, el fortalecimiento de la cultura organizacional, el desarrollo de políticas estratégicas claras y una visión bien estructurada parecen ser factores determinantes en la capacidad de evaluar y ajustar estrategias de manera eficiente.

El análisis de correlaciones en las respuestas del cuestionario (total) permitió identificar interrelaciones significativas entre diversos ítems, evidenciando patrones clave en la dirección estratégica y la gestión del talento humano dentro de las microempresas manufactureras. Se encontraron correlaciones extremadamente altas, como la observada entre el Ítem 1 (Visión motivadora) y el Ítem 2 (Misión coherente con la visión), con un coeficiente de 1.000, lo que indica una relación prácticamente perfecta. Esto sugiere que ambos ítems están evaluando aspectos muy similares en la formulación estratégica, reflejando una posible redundancia en la medición de cómo las empresas establecen su identidad y propósito estratégico.

De manera similar, la relación entre el Ítem 34 (Estímulo económico al personal) y el Ítem 35 (Reconocimiento al personal) mostró una correlación de 0.985, lo que indica que estos dos elementos están altamente alineados en la percepción de los encuestados. Esto podría deberse a que, en muchas microempresas, el reconocimiento y los incentivos económicos son considerados parte de una misma estrategia para motivar a los empleados, lo que hace que ambas variables reflejen un mismo fenómeno dentro de la gestión de talento humano. En términos prácticos, esta alta correlación sugiere que incluir ambas variables en análisis posteriores podría no aportar información adicional significativa, ya que ambas representan de manera casi idéntica la percepción sobre la valorización del personal en la empresa (Figura 3.2).

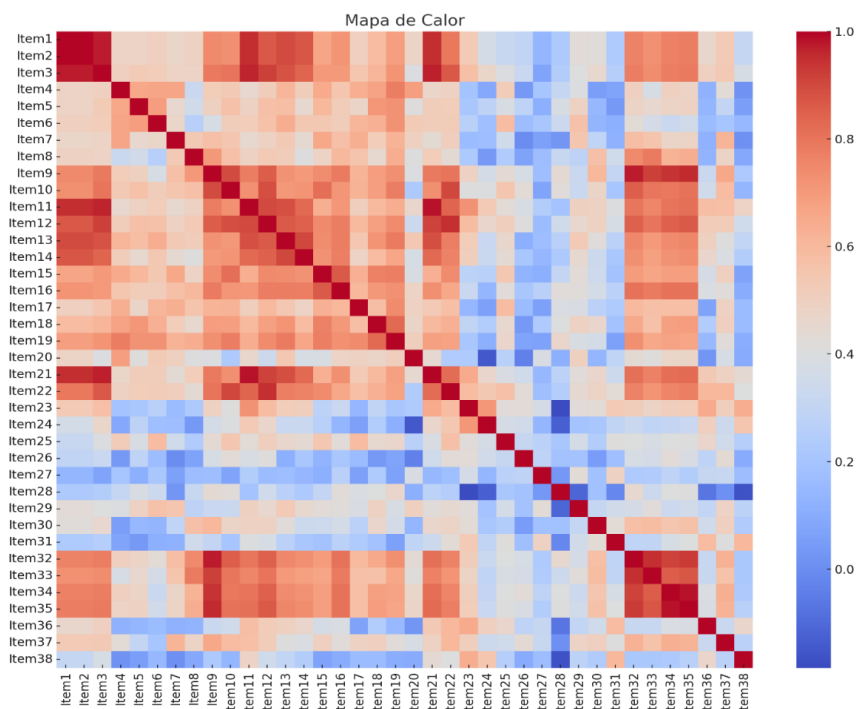


Figura 3.2. Mapa de calor de correlaciones de las respuestas del cuestionario.

Ante la presencia de correlaciones tan elevadas, se tomó la decisión de no incluir todas las variables en los análisis subsecuentes, priorizando aquellas que ofrecen mayor diversidad en la información y minimizando el riesgo de multicolinealidad en los modelos estadísticos. La exclusión de variables altamente correlacionadas responde a la necesidad de optimizar la calidad de los resultados, evitando redundancias y mejorando la claridad en la interpretación de los datos. Al enfocarse en un subconjunto de variables clave, el estudio logra un análisis más profundo y contextualizado de los factores estratégicos que realmente impactan en la competitividad y la gestión organizacional de las microempresas.

Este enfoque selectivo no solo facilita la identificación de patrones estratégicos más diferenciados, sino que también permite generar recomendaciones más precisas y accionables. Al reducir la complejidad del análisis sin perder información relevante, se puede identificar con mayor claridad qué aspectos específicos de la dirección estratégica y la gestión del talento humano pueden ser ajustados para



mejorar el rendimiento empresarial. En definitiva, esta estrategia analítica permite comprender mejor las dinámicas internas de las microempresas y aporta insumos valiosos para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Análisis de correlación entre las dimensiones

Para evaluar la relación entre las distintas dimensiones de la dirección estratégica y la competitividad en las microempresas manufactureras, se construyó una matriz de correlación en la que cada dimensión fue representada por el promedio de los ítems que la conforman. Este procedimiento permitió identificar cómo interactúan entre sí los distintos aspectos estratégicos y cuál es su grado de asociación (Figura 3.3).

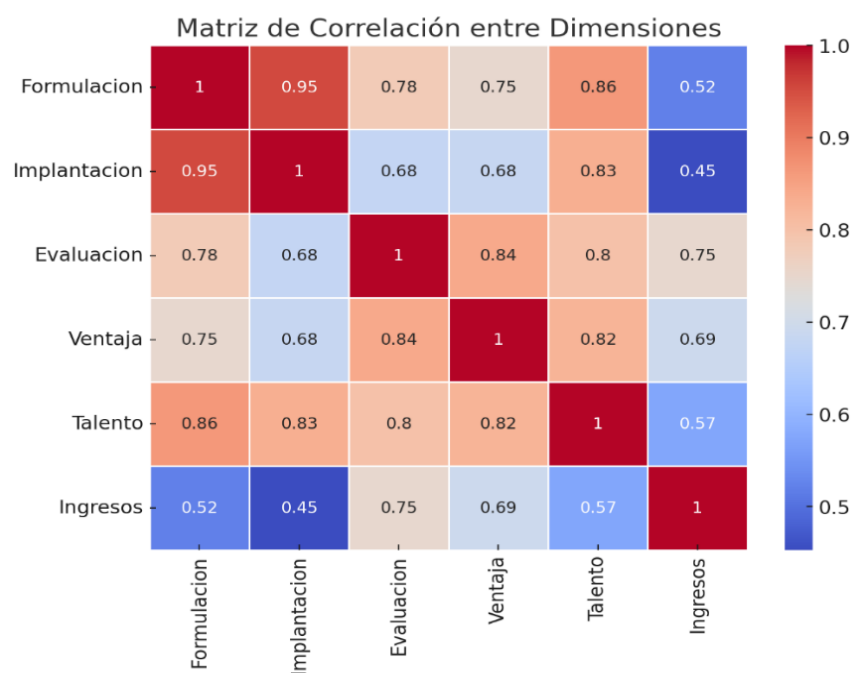


Figura 3.3. Mapa de calor de correlaciones de las respuestas del cuestionario.

Los resultados muestran una alta correlación entre la formulación e implementación de estrategias ($r = 0.95$), lo que sugiere que las empresas que invierten mayor tiempo y recursos en estructurar sus estrategias también tienen una mayor capacidad para llevarlas a cabo de manera efectiva. Esta relación implica que la planificación detallada

se traduce en una ejecución más clara y consistente dentro de la organización.

Asimismo, se encontró que la evaluación de estrategias mantiene una correlación de 0.84 con la ventaja competitiva, lo que indica que las empresas que realizan un seguimiento estructurado de sus estrategias tienen una mejor capacidad de posicionamiento en el mercado. Esto refleja que aquellas organizaciones que monitorean continuamente sus acciones estratégicas pueden realizar ajustes oportunos que les permitan mejorar su desempeño frente a la competencia.

Por otro lado, la dimensión de talento humano presentó una correlación de 0.86 con la formulación de estrategias, lo que resalta la importancia del capital humano en la planificación estratégica. Esta relación sugiere que aquellas microempresas con equipos más capacitados y estructurados tienen una mayor capacidad para diseñar estrategias alineadas con sus objetivos organizacionales.

Finalmente, los ingresos mostraron una correlación de 0.75 con la evaluación de estrategias, evidenciando que las empresas que analizan y ajustan sus estrategias con regularidad tienden a obtener mejores resultados financieros. Este hallazgo refuerza la idea de que el seguimiento de estrategias implementadas puede contribuir a la optimización del desempeño económico de las microempresas manufactureras.

Análisis comparativo: Variable de dimensión estratégica VS Variable de competitividad

En el análisis comparativo entre las dimensiones de Dirección Estratégica y Competitividad, evaluadas mediante los ítems 1 al 22 y 23 al 38 respectivamente, se aplicó un ANOVA para determinar si existían diferencias significativas en la percepción de los encuestados sobre estas dos dimensiones. El resultado mostró un valor F de 0.056 y un p-value de 0.813, lo que indica que no hay evidencia estadística para afirmar que las medias de ambas dimensiones sean diferentes. En otras palabras, los encuestados perciben la dirección estratégica y la competitividad con niveles de importancia similares dentro de sus empresas. Esta ausencia de diferencias sugiere que, para las microempresas analizadas, las acciones estratégicas y los factores de competitividad



están fuertemente interconectados o son considerados como parte de un mismo proceso de gestión empresarial (Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Resultados del test de Tukey HSD para comparaciones entre dimensiones.

Compa- ración de Grupos	Diferencia de Medias	Valor p	Límite Inferior	Límite Superior	Recha- zo de la Hipótesis Nula
Formula- ción de Es- trategia vs. Ingresos	-0.3317	0.001	-0.4813	-0.182	Sí
Formula- ción de Es- trategia vs. Implanta- ción de Es- trategias	0.1124	0.01	0.0094	0.2154	Sí
Formula- ción de Es- trategia vs. Talento Hu- mano	0.0583	0.5961	-0.0984	0.2151	No
Formula- ción de Estrategia vs. Ventaja Competitiva	0.1123	0.0451	0.0041	0.2206	Sí
Ingresos vs. Implanta- ción de Es- trategias	0.4441	0.001	0.2901	0.598	Sí
Ingresos vs. Talento Hu- mano	0.3901	0.001	0.1923	0.5878	Sí
Ingresos vs. Ventaja Competitiva	0.444	0.001	0.3018	0.5863	Sí
Implanta- ción de Es- trategias vs. Talento Hu- mano	-0.054	0.9	-0.2598	0.1518	No

Implantación de Estrategias vs. Ventaja Competitiva	-0.0001	1	-0.2058	0.2056	No
Talento Humano vs. Ventaja Competitiva	0.0539	0.9	-0.1518	0.2597	No

El análisis ANOVA realizado entre las dimensiones del cuestionario, que incluyen Formulación de Estrategia, Implantación de Estrategias, Ventaja Competitiva, Talento Humano, e Ingresos, mostró un valor F de 4.54 y un valor p de aproximadamente 0.0017. Este resultado indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las respuestas en estas dimensiones.

La significancia estadística encontrada sugiere que la percepción y la importancia dadas a estas dimensiones varían entre las empresas encuestadas. Esto implica que algunas dimensiones pueden ser vistas como más críticas o más eficazmente gestionadas que otras. Por ejemplo, las diferencias entre cómo las empresas manejan la Formulación de Estrategia comparada con Ingresos podrían reflejar prioridades estratégicas distintas o diferentes niveles de éxito en la implementación de estrategias que impactan directamente en la rentabilidad

El análisis realizado mediante el test de Tukey HSD (Tabla 3.3) reveló diferencias estadísticamente significativas en la percepción y evaluación de varias dimensiones de la dirección estratégica y competitividad entre las empresas encuestadas. Notablemente, la dimensión de Ingresos mostró diferencias significativas respecto a la Formulación de Estrategia con una diferencia de medias de -0.3317 y un valor p de 0.001, indicando que los ítems relacionados con los ingresos son evaluados de manera más crítica comparados con otros aspectos como la formulación e implementación de estrategias. Esto podría sugerir que las preocupaciones sobre la rentabilidad y generación de ingresos dominan la evaluación de la competitividad y eficacia empresarial.

Además, se encontraron diferencias significativas entre la Formulación de Estrategia y tanto la Implantación de

Estrategias como la Ventaja Competitiva, con valores p de 0.01 y 0.0451, respectivamente. Esto indica que los encuestados perciben la formulación estratégica de manera distinta a cómo experimentan la implementación de estrategias y su impacto en la competitividad. En otras palabras, las empresas pueden estar enfrentando desafíos al traducir sus planes estratégicos en acciones concretas que generen ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas entre las dimensiones de Implantación de Estrategias, Talento Humano y Ventaja Competitiva, lo que sugiere que los encuestados consideran que estos aspectos están estrechamente relacionados. La prueba post hoc de Tukey confirmó que estas dimensiones presentan medias similares, lo que indica una percepción homogénea sobre la forma en que las estrategias implementadas impactan en la gestión del talento y en la competitividad empresarial.

Análisis de componentes principales (PCA)

El análisis de componentes principales (PCA) se utilizó para reducir la dimensionalidad del cuestionario e identificar los factores subyacentes que explican la mayor parte de la variabilidad en las respuestas. Además de facilitar la interpretación de los datos, el PCA también permitió validar la estructura teórica del cuestionario, comparando los componentes empíricos obtenidos con las agrupaciones teóricas iniciales de las preguntas (Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Varianza explicada por los componentes principales.

Componente	Varianza Explicada (%)	Varianza Explicada Acumulada (%)
PC1	51.34	51.34
PC2	9.4	60.74
PC3	6.54	67.28
PC4	4.95	72.23

Los resultados muestran que el primer componente (PC1) explica el 51.34% de la varianza total, sin embargo, no presenta ítems con cargas factoriales lo suficientemente altas para ser consideradas para ser. Esto sugiere que este componente representa una variabilidad global en la percepción de las

estrategias empresariales sin que un conjunto específico de preguntas lo definan claramente. Esta falta de agrupación fuerte puede indicar que varias dimensiones del cuestionario están altamente correlacionadas o que el cuestionario mide un concepto amplio que no se segmenta en un solo factor (Figura 3.4).

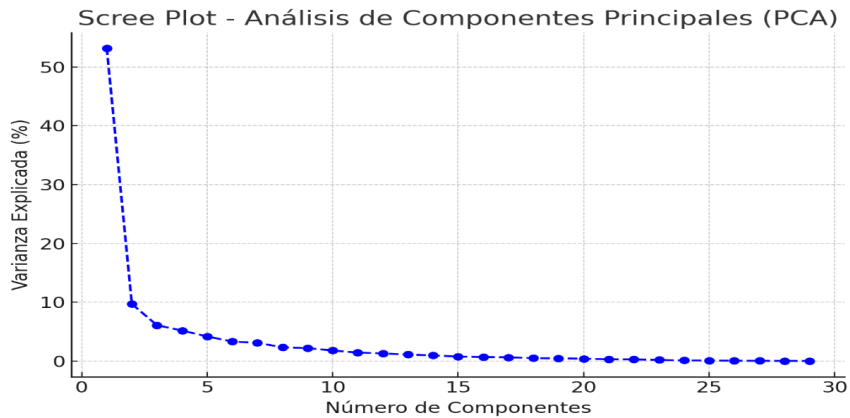


Figura 3.4. Proporción de la varianza total explicada por cada uno de los componentes principales del análisis PCA.

El segundo componente (PC2) explica el 9.40% de la varianza y está más asociado con los ítems de ventaja competitiva (ítem 23), Ingresos (ítem 36) e Ingresos (ítem 38). En particular, ventaja competitiva (ítem 23) representa la percepción de diferenciación en el mercado, mientras que Ingresos (ítem 36) e Ingresos (ítem 38) están relacionados con la gestión contable y la percepción de buenos ingresos, respectivamente. Esto indica que ese componente captura una relación entre la estabilidad financiera y la ventaja competitiva de las empresas sugiriendo que las microempresas que tienen un mejor control contable y una percepción positiva sobre sus ingresos tienden a evaluar más favorablemente su diferenciación en el mercado.

El tercer componente (PC3) explica el 6.54% de la varianza y está más influenciado por los ítems Formulación (6) y ventaja competitiva 29, formulación 6 está relacionado con la planificación estratégica, mientras que Ventaja competitiva 29 representa el cumplimiento de normas de calidad. Esto sugiere que este componente refleja la conexión entre la forma en que las empresas planifican sus estrategias y la manera



en que cumplen con estándares de calidad. La asociación entre estos ítems indica que una planificación estratégica efectiva podría estar vinculada a una mejor implementación de procesos de calidad dentro de las empresas

El cuarto componente (PC4) explica 4,95% de la varianza y está dominado por los ítems Ventaja competitiva 27 y Ventaja competitiva 31, ventaja competitiva 27 está relacionado con la diversificación de productos, mientras que ventaja competitiva 31 está vinculado con la tecnología utilizada en la producción. La agrupación de estos ítems en un mismo componente sugiere que las empresas que han diversificado su oferta de productos tienden también a utilizar tecnología en sus procesos productivos. Esto refuerza la idea de que la innovación tecnológica juega un papel clave en la competitividad empresarial dentro del sector estudiado

En conjunto, los cuatro primeros componentes explican el 72.23% de la varianza, proporcionando una visión estructurada de los principales factores que determinan la competitividad y la gestión estratégica en las microempresas. Sin embargo, la falta de agrupaciones claras en el primer componente sugiere que el cuestionario podría requerir ajustes para que los ítems reflejen de manera más clara las dimensiones teóricas establecidas (Figura 3.5).

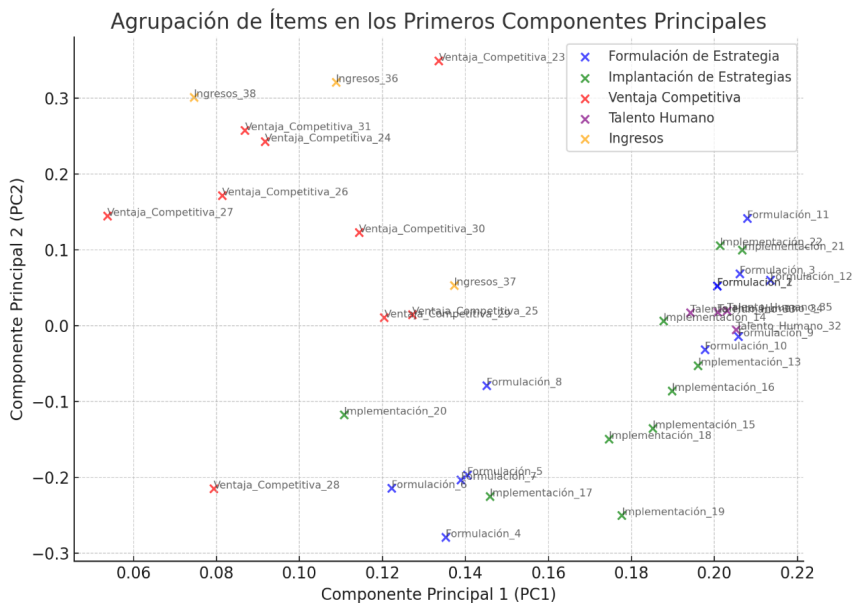


Figura 3.5. Análisis de los componentes principales.

Estos hallazgos permiten comprender mejor como los diferentes factores estratégicos y de competitividad se relacionan en la percepción de los encuestados, destacando la importancia de estabilidad financiera, planificación estratégica, el cumplimiento de normativas de calidad y la incorporación de tecnología como elementos clave en el desempeño empresarial (Figura 3.6).

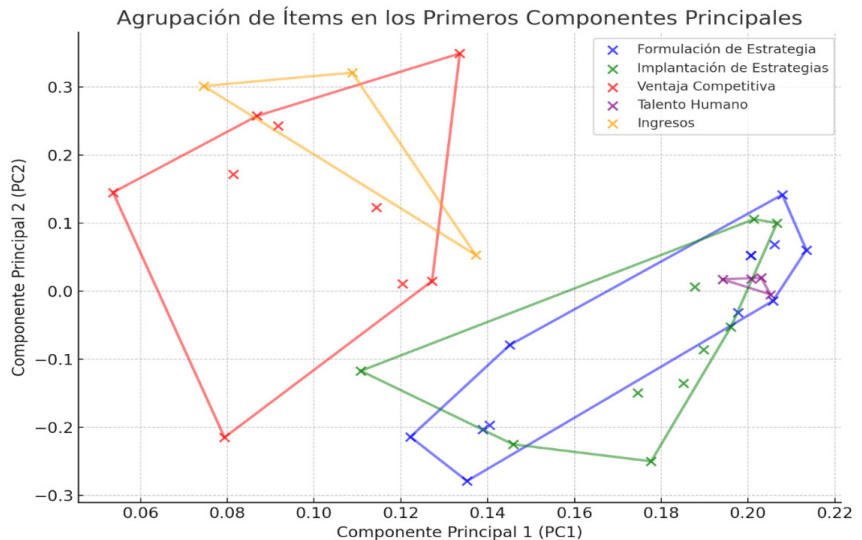


Figura 3.6. Análisis de componentes principales con agrupamiento.

Análisis de clústeres

El análisis de clústeres utilizando el algoritmo K-Means permitió identificar tres grupos distintos de empresas basados en sus respuestas al cuestionario. Para determinar el número óptimo de clústeres, se aplicó el método del codo, evaluando soluciones desde 2 hasta 5 clúster. La validación de la calidad del agrupamiento mediante el índice de Silhouette, arrojó un valor de 0.411, lo que indica una consistencia moderada en la segmentación. Este resultado sugiere que las empresas dentro de cada clúster comparten características estratégicas y de competitividad, aunque existe cierta superposición entre los grupos.

Los clústeres identificados reflejan diferentes perfiles empresariales, diferenciándose en función de su enfoque en áreas clave como la formulación de estrategias, la ventaja competitiva, la gestión del talento humano y la generación de ingresos. A pesar de que los grupos presentan una cohesión



interna razonable, algunos casos podrían ubicarse en los límites entre clústeres, lo que indica que algunas empresas combinan estrategias de diferentes perfiles.

De esta manera complementaria se realizó un análisis de clúster jerárquicos para validar la segmentación y explorar la estructura de los grupos de manera más detallada. Se utilizó el método de enlace de Ward, que minimiza la varianza dentro de cada grupo y permite una clasificación más estable. El dendrograma resultante identificó tres clústeres principales, definidos a partir de las similitudes en las respuestas de los encuestados. El punto de corte se estableció en una distancia de aproximadamente 10 unidades, permitiendo visualizar como los encuestados se agrupan jerárquicamente según características compartidas

Este análisis estructural reveló patrones claros en la segmentación de las microempresas, diferenciando grupos con enfoques estratégicos distintos. Algunos clústeres destacan por su énfasis en la planificación estratégica, mientras que otros priorizan la implementación y el monitoreo de estrategias, y un tercer grupo se enfoca en factores de competitividad y talento humano. La combinación de ambos métodos de agrupamiento confirma que existen tendencias diferenciadas en la forma en que las empresas desarrollan y aplican sus estrategias.

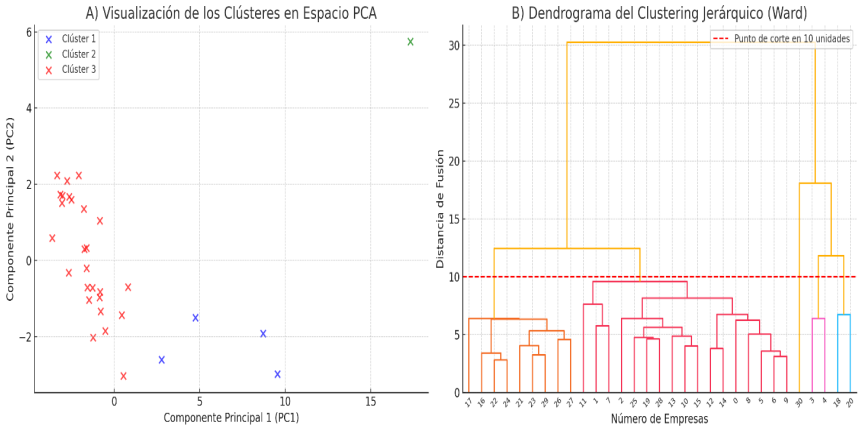


Figura 3.7. Visualización de Clústeres utilizando K-Means.

De acuerdo con la Figura 3.7 (A) la dispersión del clúster en los dos primeros componentes principales del PCA muestra cómo las microempresas se agrupan dentro del espacio



reducido; y (B) el dendrograma del clustering jerárquico (método de Ward) representa la estructura de los clústers, estableciendo el punto de corte en 10 unidades.

- **Clúster 1: Enfoque en Formulación Estratégica**

Este grupo se caracteriza por un fuerte énfasis en la planificación estructurada, destacando la formulación de estrategias como su principal prioridad. Las microempresas pertenecientes a este clúster muestran una clara tendencia a establecer objetivos a largo plazo, asegurando que estos estén alineados con su misión y visión organizacional. La importancia que estas empresas asignan a la formulación estratégica sugiere un enfoque proactivo en la dirección estratégica, donde la planificación se percibe como un elemento clave para alcanzar sus metas y fortalecer su desarrollo a futuro.

- **Clúster 2: Enfoque en Implantación de Estrategias**

El segundo clúster agrupa a encuestados más orientados hacia la implantación de estrategias, lo que sugiere que sus esfuerzos se centran en la ejecución y monitoreo de sus planes estratégicos, con un énfasis en la adaptabilidad y el ajuste continuo.

Las empresas en este clúster presentan una mayor orientación hacia la ejecución y el monitoreo de las estrategias. Se observa una atención especial en factores como la cultura organizacional, las políticas de implementación y la motivación del personal, elementos que facilitan la ejecución eficiente de los planes estratégicos. Este enfoque refleja una visión pragmática de la dirección estratégica, donde la implementación efectiva de las acciones propuestas resulta fundamental para materializar las metas planteadas. Las organizaciones de este grupo comprenden que una buena ejecución es la clave para traducir la estrategia en resultados concretos.

- **Clúster 3: Enfoque en Ventaja Competitiva y Talento Humano**

El tercer clúster agrupa a empresas que priorizan el desarrollo de recursos internos y la diferenciación en el mercado como estrategias para fortalecer su posición competitiva. Las microempresas en este grupo destacan por valorar la

calidad de sus productos, la satisfacción de sus clientes y la gestión del talento humano. Estos elementos son percibidos como pilares fundamentales para su ventaja competitiva. La atención que las organizaciones de este clúster dedican a la mejora continua y al desarrollo del capital humano sugiere un enfoque centrado en consolidar su reputación y responder de manera efectiva a las demandas del mercado.

Los resultados indican que la aplicación de la dirección estratégica impacta en la competitividad de las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí. A través del análisis de componentes principales (PCA), se identificó que las dimensiones estratégicas como la formulación e implementación de estrategias, tienen una influencia significativa en la competitividad empresarial. En particular, los primeros componentes principales agrupan elementos clave de la planificación y ejecución de estratégica, lo que sugiere que las empresas con estructuras estratégicas claras tienden a desarrollar mayores ventajas competitivas. Además, el análisis de clústers permitió segmentar a las empresas en grupos diferenciados por su enfoque estratégico, evidenciando que aquellas con un proceso estructurado de formulación e implementación presentan mayores niveles de estabilidad y diferenciación en el mercado.

Así mismo, el análisis estadístico confirmó que existen diferencias significativas en la forma en que las empresas gestionan sus estrategias. El ANOVA reflejó variaciones importantes entre las dimensiones estratégicas especialmente entre la formulación e implementación de estrategias y su relación con la ventaja competitiva. El test de Tukey HSD destacó que ciertos aspectos estratégicos presentan mayor impacto en la competitividad mientras que otros, como la evaluación de estrategias, no muestran una asociación tan fuerte en los datos analizados. Estos hallazgos sugieren que, aunque la formulación e implementación de estrategias son factores determinantes en la competitividad de las empresas, la evaluación estratégica aún no se aplica de manera estructurada en todas las microempresas analizadas.

En conjunto, los resultados evidencian que la planificación y ejecución estratégica desempeñan un papel fundamental en la competitividad empresarial, permitiendo a las





microempresas diferenciarse y mejorar su desempeño en el sector manufacturero. Sin embargo, la falta de una evaluación estratégica consolidada sugiere que muchas empresas no cuentan con mecanismos formales para medir el impacto de sus decisiones y ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos. Esto resalta la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación y seguimiento estratégico para garantizar una mejora continua en la gestión empresarial y en la sostenibilidad competitiva de las microempresas en la Zona Sur de Manabí.

Los resultados de este estudio evidencian deficiencias significativas en la formulación de estrategias dentro de las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí. En particular, la baja calificación promedio relativa a la existencia de una visión motivadora y clara (Ítem 1) confirma lo que señalan investigaciones anteriores: la ausencia de orientación estratégica se convierte en un obstáculo recurrente para el crecimiento y el desempeño competitivo de las pequeñas empresas (Anwar et al., 2020). La ausencia de un análisis del entorno antes de plantear estrategias (Ítem 10) refuerza esta problemática, ya que entender el contexto externo es fundamental para la adaptación y supervivencia empresarial en mercados dinámicos (Reimann et al., 2021).

En cuanto a la implementación de estrategias, la insuficiente existencia de políticas de apoyo (Ítem 14) y la limitada adaptación de la cultura organizacional (Ítem 18) sugieren barreras internas que dificultan la ejecución efectiva de las estrategias. Estos resultados son consistentes con la literatura que destaca la importancia de alinear la cultura y las políticas internas con los objetivos estratégicos para lograr una implementación exitosa (Naveed et al., 2022).

La escasa evaluación de los resultados de las estrategias aplicadas (Ítem 21) es preocupante, ya que impide el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Investigaciones anteriores han enfatizado que la evaluación constante y el ajuste de estrategias son esenciales para mantener la relevancia y eficacia en entornos competitivos (Soloducho Pelc y Sulich, 2020).

La falta de conocimiento sobre las necesidades de los clientes (Ítem 23) es particularmente crítica. Comprender y

satisfacer las demandas del mercado es clave para obtener una ventaja competitiva sostenible, y la ausencia de este enfoque puede limitar significativamente el crecimiento empresarial. Además, el bajo estímulo económico al personal (Ítem 34) puede afectar negativamente la motivación y la productividad, lo cual es respaldado por estudios que relacionan la motivación del personal con el desempeño organizacional (Liu, 2021).

Aunque la generación de ingresos (Ítem 38) presenta una percepción moderadamente positiva, esto no contrarresta las deficiencias identificadas en aspectos estratégicos clave. Es evidente que las microempresas necesitan fortalecer sus prácticas de dirección estratégica. La literatura sugiere que la adopción de una visión clara, el análisis exhaustivo del entorno, la implementación de políticas de apoyo, la adaptación cultural y la valoración del talento humano son fundamentales para mejorar la competitividad (Liu, 2021).

Estos resultados implican que, para aumentar su competitividad, las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí deben invertir en el desarrollo de capacidades estratégicas y en la gestión efectiva de sus recursos internos y externos. Futuras investigaciones podrían explorar intervenciones específicas que ayuden a estas empresas a superar las barreras identificadas y a implementar prácticas estratégicas más efectivas.

Los resultados del análisis de correlación ofrecen información valiosa acerca de la interrelación de distintos elementos de la dirección estratégica y su efecto en la competitividad de las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí. En particular, la correlación positiva de intensidad moderadamente fuerte ($r = 0.59$) entre la Cultura Organizacional (Ítem 18) y la Evaluación de Resultados (Ítem 21) sugiere que contar con una cultura interna que favorezca la implementación estratégica se asocia a prácticas más eficaces de evaluación. Este hallazgo respalda investigaciones previas que destacan cómo una cultura alineada con la estrategia promueve la retroalimentación y el aprendizaje organizacional, permitiendo ajustar oportunamente las estrategias en curso (Oh y Han, 2018).





La correlación ($r = 0.53$) entre la Visión Motivadora (Ítem 1) y el Conocimiento de las Necesidades del Cliente (Ítem 23) sugiere que las microempresas con una visión claramente definida y estimulante tienden a enfocarse mejor en entender y satisfacer las demandas de sus clientes. Este hallazgo concuerda con lo planteado en la literatura, donde se enfatiza que contar con una visión estratégica sólida resulta fundamental para alinear los esfuerzos organizacionales hacia el mercado y los consumidores, aspecto clave para sostener la competitividad (Ghonim et al., 2022).

Además, la correlación significativa de 0.83 entre la Política de Implementación (Ítem 14) y la Evaluación de Resultados (Ítem 21) refuerza la noción de que políticas claras y efectivas son fundamentales no solo para la implementación de estrategias, sino también para su seguimiento y evaluación. Estudios previos han demostrado que las políticas internas bien definidas facilitan la ejecución de estrategias y establecen mecanismos para medir su efectividad, lo que contribuye al éxito organizacional (Fuertes et al., 2020).

Las correlaciones altas entre ciertos ítems, como entre Ítem 1 e Ítem 2 (correlación = 1.000) y entre Ítem 34 e Ítem 35 (correlación = 0.985), indican una posible redundancia en la medición de variables similares. Esto sugiere que estos ítems podrían estar evaluando aspectos muy parecidos de la dirección estratégica y la gestión del talento humano. Por ejemplo, la correlación perfecta entre la Visión Motivadora y la Misión Coherente con la Visión refleja que ambas variables están intrínsecamente ligadas y pueden representar un mismo constructo en la práctica empresarial. De manera similar, los altos valores de correlación en los ítems relacionados con el estímulo y reconocimiento al personal evidencian que ambos factores son percibidos como componentes esenciales del sistema de recompensas en la gestión del talento humano (Hongal y Kinange, 2020).

La decisión de centrar el análisis en variables específicas y no utilizar todas las disponibles está respaldada por la necesidad de evitar problemas de multicolinealidad y redundancia que podrían sesgar los resultados estadísticos y su interpretación. Este enfoque selectivo permite focalizar en las variables que presentan relaciones más significativas y que son críticas para la comprensión de la competitividad empresarial en el

contexto estudiado. La literatura metodológica recomienda la simplificación de modelos estadísticos para mejorar su robustez y facilitar la interpretación de los hallazgos (Chan et al., 2022).

Para las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí, estos hallazgos implican que fortalecer aspectos como la cultura organizacional, las políticas internas y una visión estratégica clara puede tener un impacto positivo en su capacidad para evaluar y ajustar estrategias, entender a sus clientes y, en última instancia, mejorar su competitividad. Investigaciones futuras podrían profundizar en cómo estas relaciones se manifiestan en diferentes contextos y explorar intervenciones específicas para mejorar la dirección estratégica en microempresas (Srisathan et al., 2020).

Los resultados del análisis comparativo indican que no existen diferencias significativas entre cómo las microempresas valoran la Dimensión Estratégica y la Competitividad ($F=0.028$, $p=0.868$), lo cual sugiere que perciben sus esfuerzos estratégicos y su competitividad como aspectos integrados y mutuamente influyentes. Sin embargo, al analizar las cinco dimensiones específicas mediante ANOVA, se encontraron diferencias significativas ($F=4.54$, $p=0.0017$), destacando que la dimensión de Ingresos es evaluada más críticamente en comparación con la Formulación de Estrategia (diferencia de medias = -0.3317 , $p=0.001$). Esto podría indicar que las preocupaciones sobre la rentabilidad y generación de ingresos son prioritarias para las microempresas, afectando su percepción de eficacia empresarial (Maksum et al., 2020).

El análisis realizado evidencia que las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí presentan deficiencias significativas en la formulación de estrategias. La baja calificación en la visión motivadora y la misión coherente (medias de 1.35) indica que muchas empresas carecen de un propósito estratégico claro, lo que limita su capacidad para establecer objetivos a largo plazo y alinear sus acciones con metas organizacionales. Asimismo, el escaso análisis del entorno antes de la formulación de estrategias refleja una falta de adaptación al contexto competitivo, lo que puede afectar la sostenibilidad y crecimiento empresarial.





En términos de implementación estratégica, se observa que aunque algunas microempresas poseen infraestructura, procesos internos y personal capacitado adecuados, la ejecución efectiva de estrategias se ve limitada por la ausencia de políticas claras, la escasa adaptación cultural y la falta de motivación estructurada del personal. La implementación de presupuestos y la comunicación interna muestran resultados relativamente positivos, pero la evaluación de estrategias permanece como un área crítica, con una media de 1.29, lo que impide el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

El análisis de ventaja competitiva y talento humano evidencia que las empresas deben mejorar el conocimiento de las necesidades del cliente, la calidad y variedad de productos, así como la capacitación y estímulos al personal. La percepción de ingresos y estabilidad financiera es moderada, reflejando que la rentabilidad depende de la capacidad para implementar y ajustar estrategias de manera efectiva.

Los análisis de correlación y componentes principales muestran que la cultura organizacional, la formulación estratégica y las políticas de implementación están estrechamente vinculadas con la competitividad y desempeño financiero, mientras que la evaluación de estrategias requiere fortalecimiento. Los clústeres identificados confirman que las empresas se agrupan según su enfoque estratégico, destacando la necesidad de fortalecer capacidades en formulación, implementación y gestión del talento humano.

Los resultados indican que para mejorar su competitividad, las microempresas deben consolidar una visión estratégica clara, alinear cultura y políticas internas, fortalecer la capacitación y motivación del personal, y establecer mecanismos sistemáticos de evaluación y seguimiento de estrategias. Estas acciones permitirán una gestión más estructurada y sostenible, potenciando su diferenciación y desempeño en el sector manufacturero.

CONCLUSIONES

La dirección estratégica constituye un eje central en la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de las organizaciones, especialmente en contextos de alta incertidumbre económica y cambios constantes en el mercado. La capacidad de una empresa para formular, implementar y evaluar estrategias de manera efectiva determina no solo su desempeño financiero, sino también su resiliencia frente a desafíos externos, su capacidad de innovación y su habilidad para generar ventajas competitivas sostenibles.

En el caso de las microempresas, la importancia de una gestión estratégica bien estructurada es aún mayor, dado que estas organizaciones enfrentan limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y humanos. Una planificación estratégica clara permite a las microempresas optimizar la asignación de recursos, anticiparse a la competencia y adaptar sus operaciones a las demandas cambiantes del mercado, fortaleciendo así su posición y viabilidad a largo plazo. La literatura en dirección estratégica subraya que la ausencia de procesos estructurados de planificación y evaluación puede derivar en decisiones improvisadas, pérdida de oportunidades y menor competitividad, lo que convierte a este tema en un área crítica de estudio y mejora.

En el contexto de la Zona Sur de Manabí en Ecuador, los cantones de Jipijapa y Puerto López presentan una dinámica económica particular, caracterizada por la predominancia de microempresas manufactureras que operan en sectores como alimentos, bebidas y panificación. Estas empresas representan un motor económico local y cumplen un rol importante en la generación de empleo, ingresos y desarrollo territorial. Sin embargo, el análisis de la situación en la región evidenció que muchas microempresas carecen de estructuras estratégicas consolidadas, lo que afecta directamente su competitividad. Se observó que la formulación de estrategias es limitada, con



una visión motivadora poco definida, ausencia de misión coherente y escasa planificación de objetivos a largo plazo.

La implementación de estrategias también presenta deficiencias, destacándose la inexistencia de políticas claras, la limitada adaptación de la cultura organizacional y la baja motivación sistemática del personal, factores que dificultan la ejecución efectiva de los planes estratégicos. Por otra parte, la evaluación del desempeño estratégico es incipiente, lo que reduce la capacidad de ajuste y mejora continua, limitando la posibilidad de aprendizaje organizacional y consolidación de ventajas competitivas. Este contexto evidencia la necesidad de intervenciones específicas que fortalezcan los procesos estratégicos en la región y permitan que las microempresas aprovechen oportunidades de crecimiento y competitividad.

Los resultados del estudio revelaron hallazgos significativos. El análisis descriptivo mostró que la formulación de estrategias tiene una media baja, especialmente en los ítems relacionados con visión motivadora, misión coherente y definición de objetivos a largo plazo, lo que indica que muchas empresas no cuentan con un marco estratégico sólido. La implementación de estrategias también presenta variabilidad, con dificultades en la definición de políticas de apoyo, establecimiento de objetivos a corto plazo, motivación del personal y estructuración de la cultura organizacional. En cuanto a la evaluación de estrategias, los resultados indican que la mayoría de las empresas no cuenta con un proceso sistemático para medir resultados y aplicar mejoras, limitando la capacidad de aprendizaje y adaptación.

El análisis de correlación evidenció interdependencias relevantes entre las dimensiones estratégicas y la competitividad. La cultura organizacional se relaciona positivamente con la evaluación de resultados, mientras que la visión motivadora se correlaciona con el conocimiento de las necesidades del cliente, subrayando la importancia de integrar factores internos y externos en la gestión estratégica.

La existencia de políticas de implementación bien definidas se correlaciona significativamente con la evaluación de estrategias ($r=0.55$), confirmando que contar con lineamientos claros facilita tanto la ejecución como el seguimiento de

los planes. No obstante, el análisis comparativo mediante ANOVA indicó que, de manera general, las microempresas perciben la dirección estratégica y la competitividad como aspectos interrelacionados, sin diferencias significativas en su valoración global, lo que sugiere que los empresarios entienden que ambos elementos son dependientes y complementarios.

El estudio también permitió identificar que la dimensión de ingresos y rentabilidad financiera es percibida de manera más crítica que la formulación de estrategias, lo que indica que la estabilidad económica es prioritaria y condiciona la capacidad de invertir en innovación, desarrollo de talento humano y mejora de procesos internos. El análisis de componentes principales (PCA) evidenció que las estrategias formuladas y su implementación están altamente correlacionadas, indicando que una planificación estructurada incrementa la eficacia en la ejecución. Además, el análisis de clústeres permitió identificar tres grupos diferenciados de microempresas según sus perfiles estratégicos, lo que señala la necesidad de enfoques personalizados en la gestión estratégica y en la mejora de la competitividad.

El estudio evidencia que la dirección estratégica es un factor crítico para fortalecer la competitividad de las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí. Aquellas empresas que logran estructurar adecuadamente sus estrategias y ejecutarlas eficazmente alcanzan mejores niveles de desempeño, mientras que las deficiencias en estos procesos limitan su capacidad de adaptación, innovación y crecimiento.

Los hallazgos también subrayan la importancia de consolidar los procesos de evaluación estratégica, estableciendo mecanismos para medir el impacto de las acciones implementadas y garantizar la mejora continua. Futuras investigaciones podrían enfocarse en diseñar modelos de intervención adaptados a la realidad de las microempresas locales, que permitan optimizar la planificación, implementación y seguimiento de estrategias, con el objetivo de maximizar la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de estas organizaciones en el mercado.



REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Abdikarim Ibrahim, A. (2018). Influence of strategic leadership on organizational change in the petroleum industry in Kenya. *Jomo Kanyatta University of Agriculture and Technology*, 10(4), 15-22. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/40958/42113>
- Adde Korankye, A., & Agyei Aryee, B. (2021). The relationship between strategic management practices and the growth of small and medium enterprises (SMEs) in Ghana. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 222-230. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12549>
- Alaña Castillo, T., Crespo García, M., & Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 251-256. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Ali, M., & Qun, W. (2019). Strategic management practices and performance of the SMEs in Bangladesh. *International Journal of Advanced Research*, 7(1), 69-78. <https://www.journalijar.com/article/26336/strategic-management-practices-and-performance-of-the-sme-s-in-bangladesh/>
- Almachi Pachacama, J. D., Olivo Pachacama, A. L., Villacreal Carrera, A. G., & Pamela, Z. M. (2018). Formulación y opciones estratégicas como enfoque de gestión en las Pymes en el continente americano de la última década. *Tambara*, 460-475. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/3.ForOpciEstrAlmachi_final.pdf
- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas Hernández, J. G. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad: Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(1), 73-86. <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271536006.pdf>

- Anwar, M., Syed, Z., & Shah, A. (2020). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2125>
- Arano Chávez, R. M., Espinosa Mejía, F., & Arroyo Grant, G. (2018). El rol de la dirección estratégica en las empresas. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Barra, A. M. (2017). Dirección estratégica en las superintendencias del estado de Chile. *Información Tecnológica*, 28(3), 129-138. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v28n3/art14.pdf>
- Bermeo Pazmiño, K. V., & Cordero Guzmán, D. M. (2018). La planificación estratégica y su incidencia en la competitividad de la microempresa del sector de muebles de madera del cantón Cuenca en la provincia del Azuay. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/7378/737880709001.pdf>
- Burbano Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 19-28. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i3%20mon.621>
- Carchi Arias, K., Juca Maldonado, F., Delgado Olaya, R., & García Saltos, M. (2021). Modelo estratégico de costos: Una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(5), 156-166. <https://doi.org/10.62452/8dw4zk71>
- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R., & Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-557.pdf>
- Chan, J., Leow, H., Steven, Thye Bea, K., Khuen Cheng, W., Wai Phong, S., Wei Hong, Z., & Chen, Y.-L. (2022). Mitigating the multicollinearity problem and its machine learning approach: A review. *Mathematics*, 10(8), 1283. <https://doi.org/10.3390/math10081283>
- Chávez Cruz, G. C., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas: Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 14(65), 247-255. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14s1/1990-8644-rc-14-s1-247.pdf>

- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://www.redalyc.org/pdf/7378/737880767009.pdf>
- Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo nacional económico*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Figueroa Soledispa, M. L., Moreno Ponce, M. R., & Tualombo Tituaña, J. J. (2022). Dirección estratégica para el fortalecimiento de las spymes en la zona Sur de Manabí. *Digital Publisher CEIT*, 7(6), 5-14. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1339>
- Figueroa-Vera, T., & Bravo-Santana, V. (2020). Pymes de Manabí y su impacto en la generación de empleo. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 567-586. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1535>
- Fred, R. D. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
- Freire, H. (2020). Resumen del libro: *Conceptos de administración estratégica de Fred R. David*. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutiérrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for strategic management: A literature review-descriptive. *Journal of Engineering*, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- GAD Jipijapa. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Jipijapa*. <https://jipijapa.gob.ec/images/ordenanzas/78.pdf>
- GAD Puerto López. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial-Cantón Puerto López*. <https://www.puertolopez-meta.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/Plan%20de%20De%20Desarrollo%202012-2015.pdf>
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>
- González Ordóñez, A. I., Luciani Toro, L. R., Urdaneta Montiel, A. J., & Zambrano Morales, Á. A. (2020). La competitividad interna empresarial de las Mipymes de la provincia El Oro. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 253-259. <https://doi.org/10.62452/w7nebx94>

- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance: An empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), 64-71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Iturralde Solórzano, R. A. (2017). *Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materias primas en el Ecuador* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Jaramillo Paredes, M. F., Iturriarte Pulla, K. D., & Paltan Ajila, J. M. (2021). Innovación y competitividad en la dinámica económica de las medianas empresas del Ecuador. *Perspectivas: Revista de Historia, Geografía, Arte y Cultura*, 9(18), 60-71. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8859330.pdf>
- Leraí, S. E., Rintari, N. D., & Moguche, A. (2023). Influence of strategic direction on organizational performance of commercial-based parastatals in Kenya. *EdinBurg*, 3(3), 1-7. <https://doi.org/10.70619/vol3iss3pp1-7>
- Liu, M. (2021). An empirical study on talent management strategies of knowledge-based organizations using entrepreneurial psychology and key competence. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.721245>
- Luna González, A. C. (2020). *Proceso administrativo* (3.^a ed.). México: Patria.
- Maksum, I., Sri Rahayu, A., & Kusumawardhani, D. (2020). A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030050>
- Martínez Cárdenas, A. G. (2016). Acercamiento al proceso de toma de decisiones en las Pymes del sector industrial de la ciudad de Duitama, Boyacá, Colombia. *FACE: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(1), 48-60. <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/es/article/view/1244/6713>

- Martínez de la Cruz, C. J. (2021). Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León. *Innovación de Negocios*, 18(36), 46-55. <https://doi.org/10.29105/rinn18.36-5>
- Medeiros, V., Goncalves Godoi, L., & Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, (129), 7-27. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content>
- Mera P., C., Cedeño P., C., Mendoza F., V., & Moreira Ch., J. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*, 43(03), 27-34. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p03>
- Moncada Sánchez, G. G., Ramírez Quevedo, P. X., & González Illescas, M. L. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón: Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 111-128. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737880740008>
- Navarro Silva, O., Gracián Moran, G., & Ferrer Reyes, W. (2018). La calidad del capital humano: Una vertiente positiva en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy Viajes. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 26-33. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-26.pdf>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Kaid Al-swidi, A. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Niebles Nuñez, W., Rojas Martínez, C., Pacheco Ruiz, C., & Hernández Palma, H. (2022). Desarrollo de estrategias de direccionamiento estratégico para la gestión de calidad en empresas del sector industrial. *Información Tecnológica*, 33(6), 145-156. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n6/0718-0764-infotec-33-06-145.pdf>
- Odero, J. A. (2023). Strategic Direction and Firm Performance: Evidence from the SACCO Sector. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 5(1), 41-52. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v5i1.2541>

- Oh, S.-y., & Han, H.-s. (2018). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Osejos Vásquez, A., & Merchán García, W. (2018). Lineamientos para establecimiento de zona especial de desarrollo económico en la zona sur de Manabí. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 2(2), 99-118. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/83>
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TADDEI-43-04.pdf>
- Pacherres Paiva, E. M. (2020). *La importancia de la dirección estratégica en las microempresas* [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Piura].
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. ECOE Ediciones.
- Peña Ponce, D. K., Baque Cantos, M. A., & Fernández Concepción, R. R. (2018). Gestión de la innovación en microempresas familiares del sector alimenticio de Jipijapa. *Avances*, 20(2). <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869131021/637869131021.pdf>
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 89), 229-243. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/html/>
- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., & Nicado García, M. (2023). Metodología para contribuir a la sostenibilidad desde el proceso de dirección estratégica. *Ciencias Administrativas*, (21). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511671820005/511671820005.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. DEUSTO.
- Puntillo Limas, J. F. (2017). Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

- Quintana Martínez, L., Corona Sánchez, S. A., & Malleuve Martínez, A. (2020, enero). Análisis de la integración del sistema de dirección basado en el enfoque de arquitectura empresarial en el Hotel Habana Libre. *Visión de Futuro*, 24(1), 50-71. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357961649002/357961649002.pdf>
- Rahmon Olawale, S., & Olawale, R. (2020). Effect of strategic management on SMEs long term sustainability: Study of selected SMEs in Lagos. *Business Economics International Journal of Management Sciences and Business Research*, 9(9), 76-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4979129>
- Rambaruth, A., Adam, J., & Krishna, S. (2022). Contributing elements and issues to strategic management in the construction industry among small and medium enterprises: A case study in South Africa's eThekweni region. *Journal of Construction Business and Management*, 5(2), 44-54. <https://doi.org/10.15641/jcbm.5.2.1235>
- Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021, enero). The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of Portuguese SMEs in the B2B international market. *Sustainability*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/su13020579>
- Rodríguez Arrieta, G. A., Cano Lara, E. D., & Ruiz Vélez, A. L. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1141>
- Romero, D., Sánchez, S., Yanyin, R., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/html/>
- Rosenkov, M. A. (2021). Model tools for strategic planning of industrial enterprise development: Methodological aspect. *Administrative Consulting*, 7, 97-106. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-7-97-106>
- Ruiz Ortega, M. J., Parra Requena, G., & García Villaverde, P. M. (2009). Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. *Revista Estudios Empresariales, Segunda Época*, (2), 21-37. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/325/300>

- Saldaña De Lira, J., Bojórquez Guerrero, L., Carlos Ornelas, C., & García Pérez, E. (2021). Impacto del uso de las TIC en la competitividad de las PyMEs en Aguascalientes, México. *Conciencia Tecnológica*, 61. <https://www.redalyc.org/journal/944/94467989004/html/>
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. (Strategic management model for high performance sports centers). *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(42), 311–324. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1344>
- Silva Ordóñez, I. F., Macías Franco, H. A., y Santamaría Freire, E. (2018). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. *Sotavento M.B.A.*, (29), 10–16. <https://doi.org/10.18601/01233734.n29.02>
- Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment. *Sustainability*, 12(21), 8832. <https://doi.org/10.3390/su12218832>
- Srisathan, W., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of Thai and Chinese SMEs. *Cogent Business & Management*, 7(1).. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>
- Sukier, H. B., Neira Molina, H., Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., & Fábregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(24), 1-12. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/17382423.html>
- Sumba Bustamante, R. Y. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la competitividad de las microempresas en la zona sur de la provincia de Manabí, República de Ecuador* [Tesis doctoral. Universidad Privada Antenor Orrego].
- Sumba Bustamante, R., & Santistevan Villacreses, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: Reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf>

- Thomran, M., Alshallaqi, M., & Hasan Al-Mamary, Y. (2022). The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: The case of the H'il region. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1030405>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Uribe Macías, M. E. (2021, julio-diciembre). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión, 51*, 15-53. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/64673386002.pdf>
- Villa Diazgranados, M. L. (2019). *Dirección estratégica en las PYME del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, Colombia* [Tesis de grado, Universidad de La Costa].
- Waithaka, P., & Makori, N. (2019). Effect of strategic direction on strategy implementation at the selected multinational agrochemical companies in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management, 4*(5), 16-31. <https://iprib.org/journals/EJBSM/article/view/1000>
- Zúñiga Constantine, I. X. (2021). *Modelo de gestión estratégica para la competitividad de empresas familiares en la Provincia de Santa Elena* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].

Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos.

El presente cuestionario se elaboró para un proyecto de investigación con el objetivo de “Determinar la situación actual de la Dirección Estratégica y su impacto en la competitividad en las microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí. Leer con atención cada uno de los literales y marcar con una “X” en un solo recuadro considerando la siguiente escala de Likert

Nunca	1
Poco	2
A veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

Gracias por su colaboración

1.-Información general

Nombre de la microempresa:

Cargo:

No. De Cédula:

Número de empleados:

Año de inicio de labores de la microempresa

Variable dirección estratégica

DIMENSIÓN 1: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA						
No.	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Cuenta el negocio con una Visión motivadora?					
2	¿Tiene una misión el negocio y es coherente con la Visión?					
3	¿Establece el negocio objetivo a largo plazo y guardan relación con la misión y Visión?					
4	¿El personal que labora tiene el conocimiento adecuado para realizar sus labores?					

5	¿Cuenta el negocio con recursos económicos para sus necesidades?					
6	¿Es adecuada la infraestructura del negocio para elaborar sus productos?					
7	¿Los procesos que se realizan en el negocio son los adecuados?					
8	¿Se realiza publicidad en su negocio?					
9	¿Establece estrategias?					
10	¿Analiza el entorno antes de plantear una estrategia?					
11	¿Existe un proceso de selección de estrategias?					
12	¿Las estrategias seleccionadas están acorde a los objetivos?					

DIMENSIÓN: 2 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS						
No.	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
13	¿Establecen objetivos a corto plazo en el negocio?					
14	¿Existen políticas que faciliten la implementación de las estrategias?					
15	¿Se motiva al personal en el negocio?					
16	¿Facilita la motivación la implementación de la estrategia?					
17	¿Se elabora un presupuesto de acuerdo a las necesidades?					
18	¿La cultura organizacional permite la implementación de las estrategias?					
19	¿Cuenta con una estructura organizacional que permita la implementación de la estrategia a su negocio?					
20	¿Existe comunicación en su negocio lo que facilita trabajar en equipo?					
DIMENSIÓN: 3 EVALUACIÓN						
21	¿Existe un proceso para evaluar los resultados de las estrategias aplicadas?					
22	¿Elaboran planes de mejoras?					



Martha Lorena Figueroa Soledispa

Doctora en Ciencias Administrativas con mención en Dirección de Empresas por la Universidad Nacional de Piura (Perú). Posee una sólida formación académica con dos Maestrías en Administración de Empresas (Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador) y en Docencia con mención en Gestión y Desarrollo del Currículo. Además, cuenta con un Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria y títulos profesionales de Ingeniera Comercial y Contadora Pública Autorizada por la Universidad Técnica de Manabí. Actualmente se desempeña como docente e investigadora en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, en Portoviejo, Ecuador, donde desarrolla su labor académica enfocada en la gestión educativa, la administración empresarial y la mejora continua de la calidad universitaria. Autora y coautora de artículos científicos de revistas indexadas.

E-mail: martha.figueroa@unesum.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5479-0333>



Regina Jiménez Chinga

Investigadora RENACYT (Nivel VI, código P0115816), reconocida por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, Perú), y una destacada académica en el ámbito de la gestión y la administración. Es Doctora en Ciencias Administrativas y Magíster en Administración con mención en Gerencia de Empresas por la Universidad Nacional de Piura, donde también obtuvo su título de Licenciada en Administración de Empresas. Su sólida carrera combina la docencia universitaria, la investigación aplicada y la gestión institucional. Desde 2017 es docente e investigadora en la Universidad Nacional de Piura, donde actualmente dirige la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, liderando proyectos sobre gestión empresarial, innovación y sostenibilidad organizacional. Asimismo, desde 2014 forma parte del cuerpo docente de la Universidad César Vallejo (sede Piura), contribuyendo al fortalecimiento académico de las ciencias empresariales. Su experiencia profesional abarca el sector público y privado, con una reconocida labor como capacitadora del programa Emprendedor Peruano del Ministerio de la Producción, asesora empresarial en la Corporación Financiera de Desarrollo S.A., y jefa académica del Instituto Peruano de Acción Empresarial, instituciones desde las cuales promovió la competitividad y el liderazgo emprendedor. Autora y coautora de múltiples publicaciones indexadas en Scopus y otras bases internacionales, la Dra. Jiménez Chinga ha desarrollado investigaciones sobre emprendimiento femenino, calidad educativa, sostenibilidad empresarial y liderazgo organizacional, consolidando una trayectoria de excelencia que la posiciona como una de las investigadoras más influyentes en su campo en el norte del Perú.

E-mail: rjimenezc@unp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4048-0929>



Adolfo Zeta Vite

Investigador RENACYT (Grupo María Rostworowski, Nivel I, código P0032364), reconocido por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, Perú) por su destacada trayectoria académica e investigativa. Es Doctor en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Magíster en Ciencias con mención en Desarrollo Rural y Licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional de Piura en Perú; institución donde ejerce como Docente Principal desde 1985 y actualmente se desempeña como Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas. A lo largo de su carrera, el Dr. Zeta-Vite ha contribuido significativamente a la formación de profesionales y al fortalecimiento de la investigación científica en el ámbito de la administración, la gestión pública y el desarrollo sostenible. Su liderazgo académico se refleja en la promoción de una educación universitaria con enfoque estratégico, ético e innovador, orientada al impacto social y empresarial. Como investigador, ha publicado múltiples artículos y ponencias en revistas indexadas y congresos internacionales, entre ellos, LACCEI y Scopus; abordando temas como estrategia organizacional, sostenibilidad, liderazgo, emprendimiento y calidad educativa. Es coautor del libro: La calidad en el servicio educativo universitario (Editorial Universo Sur, 2021), y ha colaborado en estudios que fortalecen la visión moderna de la gestión empresarial en el contexto peruano. Con más de tres décadas de experiencia académica, es una figura referente en la administración universitaria y la investigación aplicada al desarrollo regional, reconocido por su compromiso con la excelencia académica, la innovación y la formación de líderes con visión transformadora.

E-mail: azetav@unp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4111-2960>



Fernando Suárez Carrasco

Destacado académico e investigador peruano, con una trayectoria sólida en el campo de la administración y la educación superior. Es Doctor en Ciencias Administrativas y Licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional de Piura (Perú), y Magíster en Administración por la prestigiosa Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN). Desde 1984, ejerce como docente principal de la Universidad Nacional de Piura, donde ha contribuido a la formación de generaciones de profesionales en gestión y liderazgo empresarial. Su vocación académica se complementa con una amplia experiencia en gestión universitaria, desempeñándose actualmente como Director del Departamento Académico de Administración Aplicada de la Facultad de Ciencias Administrativas y como Director de la Dirección de Servicios Académicos de la misma universidad. A lo largo de su carrera, ha impulsado proyectos orientados a la modernización institucional, la calidad educativa y la articulación entre universidad y sector productivo. Su liderazgo se caracteriza por la promoción de una cultura académica basada en la investigación, la innovación y la excelencia en la gestión. Con más de tres décadas de servicio docente y de dirección académica, es reconocido como una figura clave en la consolidación de la administración universitaria en el norte del Perú, comprometido con la formación de profesionales éticos, competentes y con visión estratégica para el desarrollo sostenible.

E-mail: fsuarezc@unp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1045-0545>



Guillermina Isabel Albañil Ordinola

Doctora en Contabilidad y Finanzas por la Universidad Nacional de Piura en Perú., Magíster en Finanzas por la Universidad del Pacífico, y Contadora Pública Colegiada. Su trayectoria docente se extiende por más de dos décadas en la Universidad Nacional de Piura, donde ha impartido cursos de contabilidad, finanzas y administración en pregrado y posgrado, consolidándose como referente en la formación de profesionales en el área económico-administrativa. Ha trabajado además en instituciones académicas privadas como Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote y la Universidad César Vallejo, impartiendo módulos especializados en finanzas, contabilidad gerencial y mercados de capitales. En el ámbito de la gestión académica, ha asumido responsabilidades de alto impacto, desempeñándose como Coordinadora del Programa de Maestría en Administración (PROMAD), Directora del Departamento Académico de Administración Aplicada y Directora de la Unidad de Responsabilidad Social Universitaria. Su liderazgo se caracteriza por la planificación estratégica de programas académicos, la coordinación de actividades de investigación, y la supervisión de la calidad educativa y administrativa. En los últimos años ha fortalecido su perfil con formación complementaria y diplomados en gestión estratégica, finanzas corporativas, análisis financiero y metodologías de enseñanza, participando en seminarios nacionales e internacionales promovidos por instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su línea de investigación se centra en negocios y management, contribuyendo al desarrollo académico y al fortalecimiento institucional de la universidad peruana.

E-mail: galbanilo@unp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8112-3202>

En el libro *Estrategia y competitividad: claves para la gestión de las microempresas* se muestran los resultados de un estudio integral sobre la influencia de la dirección estratégica en la competitividad de microempresas manufactureras de la Zona Sur de Manabí, Ecuador. La obra aborda un tema de alta relevancia, ya que las microempresas constituyen el pilar de la economía local y regional, pero enfrentan desafíos significativos para mantenerse competitivas en un entorno marcado por la volatilidad, la innovación constante y la presión de mercados globales. El libro expone cómo la ausencia de visión clara, el limitado análisis del entorno, la escasa implementación de políticas de apoyo y la débil adaptación de la cultura organizacional constituyen problemas estructurales que afectan la capacidad de las microempresas para formular y ejecutar estrategias efectivas. A partir de un enfoque metodológico cuantitativo, con encuestas validadas y confiables aplicadas a 62 personas de 31 empresas, se analizan la formulación, implementación y evaluación de estrategias, así como la relación entre estas prácticas y la competitividad empresarial. Como propuesta, el libro plantea la necesidad de fortalecer la gestión estratégica mediante procesos claros, personalizados y sostenibles, adaptados a las características y recursos de cada microempresa. Los resultados revelan correlaciones significativas entre cultura organizacional, evaluación de resultados, visión motivadora y conocimiento del cliente, así como perfiles estratégicos diferenciados identificados a través de análisis de componentes principales y clústeres. La obra concluye que la dirección estratégica no es un lujo, sino un factor esencial para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la eficiencia, optimizar recursos y generar desarrollo económico. Se ofrece, así, una guía valiosa tanto para investigadores como para empresarios que buscan transformar las microempresas en organizaciones resilientes y competitivas.



SOPHIA
EDITIONS

ISBN: 978-1-968794-20-0



9 781968 794200 >