

Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales: Azogues – Ecuador

*Management skills and strategic planning factors of competitiveness in
commercial MSMEs: Azogues – Ecuador*

- ¹ Xavier Augusto Mantilla Crespo  <https://orcid.org/0000-0002-4110-9921>
Maestría en Administración de Empresas con mención y Dirección y Gestión de Proyectos,
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
xamantillac@ucacue.edu.ec
- ² Juan Bautista Solís Muñoz  <https://orcid.org/0000-0002-5148-6923>
Maestría en Administración de Empresas con mención y Dirección y Gestión de Proyectos,
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
jbsolizm@ucacue.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 09/06/2022

Revisado: 24/07/2022

Aceptado: 31/08/2022

Publicado: 16/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2.2324>

Cítese:

Mantilla Crespo , X. A., & Solís Muñoz, J. B. (2022). Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales: Azogues – Ecuador. *ConcienciaDigital*, 5(3.2), 107-136.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2.2324>



CONCIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras claves:

Habilidades gerenciales, planificación estratégica, competitividad, Mipymes.

Keywords:

Management skills, strategic planning,

Resumen

Introducción. A las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) que están registradas en Ecuador se les atribuye del crecimiento de la producción, la generación de puestos de empleo, la transformación digital y la eficacia productiva del país. Las MiPymes se encuentran involucradas en las actividades productivas de la economía. **Objetivo.** Determinar la asociación positiva entre las habilidades gerenciales, la planeación estratégica y la competitividad en las Mipymes comerciales de Azogues- Ecuador. **Metodología.** El abordaje metodológico se fundamentó con un enfoque cuantitativo, se aplicó el muestreo no probabilístico e intencional. La investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional; además, es transversal o transeccional y no experimental. La población fue finita de 156 sujetos de investigación, se aplicó un cuestionario a un marco muestral que incluye a 112 Mipymes. **Resultados.** Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad o no de los datos recopilados, se obtiene un p valor de 0.00 para las tres variables, lo cual indica que los datos corresponden a una distribución normal ($p < 0.05$), para determinar la correlación de las mismas se aplicó la prueba de Pearson, en la variable independiente Prom_HabilidadesGerenciales se obtiene 0.587** con relación a la variable dependiente Prom_Competitividad con una Sig. Bilateral de $0.000 < 0.05$ del p-valor en consecuencia es estadísticamente significativa. La variable independiente Prom_PlanificaciónEstratégica muestra una correlación fuerte de 0.578** y una Sig. Bilateral de $0.000 < 0.05$ del p-valor, es decir, existe correlación con la variable Prom_Competitividad y es estadísticamente significativa. Los resultados sugieren que existe una relación significativa y directa con un grado de relación importante. **Conclusiones.** Los hallazgos de esta investigación hacen notar que las habilidades gerenciales y la planificación estratégica inciden positivamente en la competitividad de las Mipymes.

Abstract

Introduction. The micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) that are registered in Ecuador are responsible for the growth of production, the generation of jobs, the digital transformation, and the productive efficiency of the country.

competitiveness,
MSMEs.

MiPymes participate in the productive activities of the economy. **Objective.** To determine the positive association between management skills, strategic planning, and competitiveness in commercial MSMEs in Azogues, Ecuador. **Methodology.** The methodological approach was based on a quantitative approach, non-probabilistic and intentional sampling was applied. The research is exploratory, descriptive, and correlational; it is also cross-sectional or transactional and non-experimental. The population was finite of 156 research subjects, a questionnaire was applied to a sampling frame that includes 112 MSMEs. **Results.** The Kolmogorov-Smirnov test was applied to determine the normality or not of the data collected, a p value of 0,00 was obtained for the three variables, which indicates that the data correspond to a normal distribution ($p < 0.05$). 05), to determine the correlation of the same the Pearson test was applied, in the independent variable Prom_Management_Skills 0.587** was obtained in relation to the dependent variable Prom_Competitiveness with a Bilateral Sig. of 0.000 < 0.05 of the p-value consequently it is statistically significant. The independent variable Prom_PlanningStrategy shows a strong correlation of 0.578** and a bilateral sig. of 0.000 < 0.05 p-value, there is a correlation with the variable Prom_Competitiveness and it is statistically significant. The results suggest that there is a significant and direct relationship with a significant degree of relationship. **Conclusions.** The findings of this research show that managerial skills and strategic planning have a positive impact on the competitiveness of MSMEs.

Introducción

Las unidades económicas MiPymes (micro, pequeñas y medianas) están definidas de manera distinta en el mundo. Aunque por continentes o bloques comerciales responden a una clasificación que puede variar de un país a otro. Una nano puede ser micro o una micro puede ser pequeña. También varían los indicadores para su selección como el volumen de empleados, las ventas y el monto de los bienes de propiedad de la empresa o sobre los que se tiene un derecho de propiedad (Laes, 2017). Los estudios propuestos por Valdés y Sánchez (2012) dan cuenta que las MiPymes equivalen al 90% de las unidades económicas en el contexto mundial. Según Saavedra, et al., (2008) el 53% de las

MiPymes corresponden al sector comercial en el mundo y el 13% se ubican en el sector industrial. Los empleos generados por este sector representan un 64.26% en el mundo.

El entorno coyuntural en el que se promueven las MiPymes es de crisis planetaria ocasionada por la pandemia del COVID-19 y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que podría configurar una nueva relación de fuerzas y dinámica mundial. Las MiPymes experimentaron disminuciones en sus ingresos, desplome de la demanda de bienes y servicios, cancelación de pedidos, lo que ocasionó que las universidades apoyen a este tipo de negocios en temas financieros, comerciales, tributarios y líneas de producción (Santiago, et al., 2021). La competitividad de las MiPymes contenida en una investigación revela que están administradas por mujeres en los sectores de servicios y comercio. Se analiza la incidencia de las competencias gerenciales clave para la etapa de introducción en los primeros años de operación.

Entre los factores de la crisis de las unidades económicas está la poca utilización del conocimiento (Gallo-Mendoza, 2020), la absorción y dispersión del conocimiento entre los integrantes de la empresa y la predisposición a nuevos criterios tributa la identificación y aprovechamiento de las áreas de oportunidad en las empresas de reciente creación y, por consiguiente, incremental la probabilidad de sostenibilidad y crecimiento. La situación de los emprendimientos es precaria; sin embargo, cuentan con competencias para identificar las áreas de oportunidades e impulsar sus proyectos con cultura de ahorro y de reinversión de sus utilidades (Saavedra, 2020).

De las investigaciones analizadas, el acceso al crédito, la carencia de talento humano especializado y el ingreso a la ciencia aplicada se evidencian como los óbices más relevantes para el crecimiento y desarrollo de las Mipymes. La evaluación del talento humano en la Mipymes latinoamericanas se convierte en un problema importante para elevar la productividad (Molina & Sánchez-Riofrío, 2016).

En el contexto ecuatoriano las Mipymes representan el 99% de los negocios. Las microempresas alcanzan el 90,78% del espectro empresarial ecuatoriano. Las pequeñas el 7,22% y las medianas el 1,55% (Ekos, 2019). En la Zona 6 de planificación administrativa que comprende las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, las MiPymes tienen la siguiente distribución: (Véase la tabla 1).

Tabla 1

Participación de las Mipymes en la Zona 6 SENPLADES

No.	Provincia	Clasificación	Porcentaje de participación
1	Azuay	Micro	89,9%
		Pequeña	7,9%
		Mediana	1,8%

Tabla 1

Participación de las Mipymes en la Zona 6 SENPLADES (continuación)

No.	Provincia	Clasificación	Porcentaje de participación
2	Cañar	Micro	95%
		Pequeña	4%
		Mediana	1%
3	Morona Santiago	Micro	93,6%
		Pequeña	5,5%
		Mediana	0,8%

Nota. Adaptado a partir de los datos del sitio web Inteligencia Productiva Ecuador: <http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/vocaciones-productivas>

A las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) que, existen en el país, está anclado el crecimiento del aparato productivo, la generación del empleo, la innovación tecnológica y el comercio al por mayor y al por menor: agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte, almacenamiento y comunicaciones; bienes inmuebles, entre otros (Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2022).

Desde el punto de vista de (Gallo-Mendoza, 2020) las modernas Pymes no prosperan debido a varias dimensiones como las pérdidas financieras, económicas, la crisis climática. En consecuencia, es cada día más valioso proponer modelos econométricos e investigaciones que corroboren las áreas de oportunidades de las empresas ecuatorianas.

Según Ansoff (1985), al referirse a las competencias directivas describe cuatro factores relevantes: perfil de los directivos, características del clima de la organización, competencia de la organización para resolver problemas, y habilidad global de la organización. El primer factor se determina por la evaluación como efecto de sus competencias, habilidades y destrezas en la aplicación del conocimiento en el campo específico de la producción empresarial.

Las habilidades gerenciales constituyen un factor esencial en la consecución de los objetivos de una organización del tipo que fuere. El éxito de una gestión está en función de las habilidades del colaborador, sus competencias comunicacionales y la certeza en la toma de decisiones (Huerta, 2020). En efecto, las habilidades gerenciales se catalogan como una estrategia que permite tomar el pulso al proceso de dirección mediante investigación del comportamiento del consumidor, el diseño del producto y la gestión empresarial en su conjunto (Ohmae, 2005).

Un estudio en el contexto colombiano analizó la relación entre el factor planificación estratégica y la competitividad de las Mipymes del sector comercial. Se consideró la incidencia de esta variable en el desempeño del emprendimiento. Se realizó una caracterización diagnóstica del sector económico y la correspondiente evaluación de la

competitividad desde el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo. Se determinó desde el análisis inferencial con pruebas de asociación que la planificación estratégica si incide de manera significativa en el funcionamiento de otros factores de la gestión organizacional de las Mipymes en la competitividad (Mora-Riapira, et al. 2015).

La competitividad se entiende como un factor multivariable que se asocia con las habilidades gerenciales y la planificación estratégica. El propósito de la competitividad es impulsar una alta calidad a un bien o servicio con el mejoramiento del nivel y calidad de vida a través del mejoramiento de la capacidad de la base del emprendimiento en el contexto del comercio de los mercados (Sánchez- Gutiérrez, et al. 2017).

La importancia de las Mipymes en la economía de los diferentes países ha sido reconocida desde hace tiempo (Moreno, Moreno, y Dávalos, 2015). En las condiciones actuales las Mipymes enfrentan un reto en el sentido de lograr formular estrategias que le permitan insertarse en un mercado globalizado y altamente competitivo (Guzmán, Torres, y Castro, 2016).

Los cambios vertiginosos en las especificaciones de la oferta y la demanda y el acelerado ritmo de las relaciones clientes-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores, exige que las unidades económicas desarrollen estrategias alternas de respuesta a la dialéctica para mantenerse y no perder lo que han creado. Estas estrategias alternativas basadas en las experiencias y en las competencias que evidencia la empresa para determinar criterios competitivos que les facilite la diferenciación en el mercado (Mora-Riapira et al., 2015)

Como lo hace notar Velásquez (2004) las micro, pequeñas y medianas empresas están llamadas a la formulación de estrategias alternas para encarar a un mercado cada vez más competitivo por el imperio de las grandes empresas y también la dinámica de las pequeñas que exigen una participación más activa en diversas áreas de oportunidad de los negocios.

Para los autores Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina (2015) se reconoce en la literatura la importancia de las Mipymes. Sin embargo, se observa la tendencia a desconocer las especificidades y las características esenciales de las empresas que poseen diferencias tanto de tipo económico, como en el aspecto cultural en las diversas naciones y una caracterización específica con relación a la planificación estratégica organizacional.

Diversos estudios realizados últimamente (Mora-Riapira et al., 2015) encuentran diferentes relaciones causales que inciden el adecuado rol y nivel de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Se encuentra una deficiente planificación estratégica, situación importante en el desarrollo y sostenibilidad de las unidades económicas, porque permite coordinar estrategias a diseñar para la

implementación día a día con el propósito de alcanzar los objetivos a mediano y largo aliento.

Como expresa (Molina & Sánchez-Riofrío, 2016) en la actualidad las microempresas son aplicadas en su mayoría como una herramienta de subsistencia. De tal manera que, un gran porcentaje de este tipo de empresas no disponen de un plan estratégico que facilite la fijación de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

De ahí se justifica la necesidad de estudiar cómo las habilidades gerenciales y la planeación estratégica están correlacionadas a la competitividad como herramienta indispensable de gestión (Leyva- Carreras, et al., 2017). El planteamiento del fenómeno de estudio se asienta en el sector de las Mipymes comerciales del cantón Azogues, provincia del Cañar, Ecuador. El problema científico consiste en determinar: ¿Existe asociación positiva entre las habilidades gerenciales, la planeación estratégica y la competitividad en las Mipymes comerciales de Azogues- Ecuador?

Marco Teórico

Las Mipymes como unidades económicas tienen mucha importancia en el tejido socioeconómico de un país. Empero, estas unidades económicas tienen un rol preponderante en la economía nacional dado su impacto en la generación de empleo y la dinámica económica. Existen problemas que suspenden su crecimiento y desarrollo organizacional. Uno de estos es la carencia de liquidez para hacer frente a los cargos administrativos y costos de operación, los problemas en los patrones de gestión, falta de liderazgo gubernamental, carencia de asociatividad empresarial y apropiación de las nuevas tecnologías (Mendoza Mieles et al., 2021).

Según Rodríguez y Avilés (2020) el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ecuador se asocia a los efectos de la crisis económica. Específicamente para disminuir los efectos del desempleo y el impacto de la pobreza. Entre estas crecen sus estructuras hasta alcanzar a ser parte del grupo de las empresas grande. Otras se desarrollan y siguen con el mismo diseño y estructura con las que aparecieron y otro grupo no alcanza a sostenerse y se disuelve.

Desde el punto de vista de Koontz y O'Donnell (2013), el desarrollo de las empresas se correlaciona con algunas dimensiones. Por ejemplo, el crecimiento con base en una empresa, mejoramiento de su economía, eficiencia, eficacia de la producción buena versus la producción planificada. También con el rendimiento de mayores índices de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Para Delfín Pozos y Acosta Márquez (2016) el crecimiento de las unidades económicas asocia diversos elementos con los que el emprendedor puede orientar a una empresa

alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Estos factores son el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación. Se propone entonces, un concepto integrado e integrador con el que se alcanza una incidencia en las empresas a través el reconocimiento de las competencias del talento humano.

Entre de los factores que orientan a la carencia de una cultura organizacional profesional es la carencia de olfato visionario de los emprendedores. Se señalan otros elementos externos o internos del entorno operativo. Si una organización apuesta a su fortalecimiento para alcanzar mejores resultados la gestión de sus actividades y procesos, debe considerar varios factores, entre los que se encuentran el talento humano (Mendoza Mieles et al., 2021).

La gestión empresarial es una de las bases en las que se fundamentan las empresas (Mendoza Mieles et al., 2021) la sostenibilidad y sustentabilidad en el mercado por largo tiempo, permite la generación de estrategias en las áreas de oportunidad de la empresa. Así como, la coordinación de equipos, personas y procesos con el propósito de adaptarse a las tendencias de los clientes mediante un enfoque ágil para el aprovechamiento los recursos existentes y potencialmente disponibles como parte esencial para lograr los objetivos organizacionales.

En esta línea de pensamiento para Delfín y Acosta (2016) el desarrollo de una organización se alcanza con las competencias, habilidad, facultad y destrezas para producir, lo que implica la identificación del estado y la forma como se fueron utilizando los diferentes insumos en el proceso de producción. En consecuencia, la relación de producción buena con producción planificada está orientada a demostrar de qué manera se obtiene el resultado a corto plazo de un proceso que implica educación, administración, organización laboral, organización de la producción, investigación en ciencia y tecnología y gestión empresarial.

Bajo estas premisas se propone estudiar las habilidades gerencias y su incidencia en el proceso estratégico de las Mipymes fundamentándose para ello en los enunciados de las teorías del Desarrollo Organizacional y Recursos y Capacidades en su orden.

La dinámica del crecimiento organizacional surge, desde 1962 en forma de un cúmulo de ideas sobre el ser humano, la empresa y el medio ambiente. Esto con el objetivo de realizar una mediación cultural entre el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En rigor, el desarrollo empresarial es una incidencia práctica y operativa de la Teoría del Comportamiento que se sustenta en el criterio del pensamiento sistémico. (Chiavenato, 2014).

Según Chiavenato (2014), la génesis de la evolución empresarial se atribuye a algunos factores, entre estos: 1) Dificultades para poner en práctica las definiciones de los conceptos de las teorías administrativas, 2) Las investigaciones acerca de la motivación de las personas, 3) Las múltiples y radicales transformaciones en el planeta evidencia los cambios rápidos e inesperados en el entorno organizacional, el incremento del volumen y la complejidad de las empresas. La complejidad de la tecnología, que exigen integrar actividades y personas, y desde luego, competencias heterogéneas. En este sentido, los patrones de desarrollo organizacional se fundamentan en cuatro variables de investigación: ambiente, organización, grupo e individuo.

El desarrollo empresarial emerge desde los desafíos de un entorno dialéctico y el conocimiento aplicado por el desarrollo de las ciencias sociales básicas. Los cambios disruptivos al interior del contexto organizacional suponen procesos y diseños mucho más ágiles que ofrezcan mayores capacidades de respuesta en contraposición a los diseños tradicionales. Se necesitan nuevas competencias personales y empresariales que puedan impactar en la creatividad individual y la predisposición para aceptar riesgos, evaluarlos y minimizarlos (Segredo Pérez et al., 2017)

Desde la década de los años ochenta del siglo anterior, el punto central de los aspectos que ofrece la gestión estratégica alrededor del éxito organizacional se deriva del desempeño competitivo con resultados, poniendo especial atención en la relevancia de las dimensiones externas de la unidad económica. En específico, el diseño de la industria mediante la Teoría Estructural (Porter, 1980) y la Teoría de Recursos y Capacidades que explica los factores externos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). La Teoría de Recursos y Capacidades se fundamenta en la descripción del éxito de la organización en las características de los insumos y capacidades que gestiona y controla. En la capacidad para la generación de la renta y la habilidad en la combinación de los insumos y competencias que permiten obtener y mantener el principio de la ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Según (Fong et al., 2017) desde los años noventa del siglo pasado se mira un comportamiento tendencial creciente hacia la aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades en el estudio de la gestión estratégica por diferentes motivos y circunstancias entre las cuales se puede afirmar el grueso de evidencia empírica reportada por estudios de revisión sistemática de la literatura internacional, que indica a los factores internos de la empresa explicando en mayor proporción los resultados organizacionales que los factores del entorno. La gestión estratégica es una disciplina que emerge con el propósito de impactar el éxito de la empresa.

Y: Competitividad de las MiPymes

Los factores correlacionados que determinan la competitividad de las MiPymes en el contexto peruano desde la Teoría de la Recursos y Capacidades de la Empresa son la implementación de sistemas de control de gestión y las prácticas de gestión de los recursos humanos con eficiencia. A mayores resultados de estos factores mayor competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Rocca Espinoza, et al., 2016). La competitividad de las MiPymes está condicionada a factores externos e internos que buscan impulsar el beneficio máximo, el incremento de la cuota de mercado, el mejoramiento de la productividad (Larios- Gómez, 2016).

En el contexto colombiano se efectuó un estudio sobre la competitividad de las MiPymes y se determinó que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica sumado al ambiente y la infraestructura empresarial. Se considera a la competitividad como la capacidad de generación de la mayor satisfacción de los consumidores de un producto a un determinado nivel de precios en función de un nivel de calidad (Melgarejo, Vera- Colina y Mora-Riapira, 2013).

Las habilidades gerenciales como fuente de gestión del capital humano en el contexto venezolano inciden positivamente en la competitividad de las empresas. Las competencias gerenciales son fuentes de estrategia competitiva impulsada por la toma de decisiones y potenciado por la diferenciación de los productos en el mercado. Se halló que el 72% de los gerentes evidencian habilidades gerenciales y pensamiento estratégico como dimensiones de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ferrer y Clemenza, 2006).

XI: Habilidades Gerenciales

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a un entorno empresarial muy variable, numerosos son los desafíos que tienen que enfrentar tales como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías (Gómez, 2008) y en los últimos años los efectos de la pandemia ocasionada por el COVID19.

Esta dinámica en el accionar del entorno empresarial ha ocasionado que las empresas, grandes y pequeñas, tengan que adaptarse rápidamente a estos cambios, caso contrario estarían sujetas a desaparecer, la productividad y competitividad empresarial se han convertido en una constante de exigencias para la sostenibilidad de las empresas (Artail, 2007).

En el ambiente empresarial, la función de un gerente es clave, en virtud de ser el llamado a la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las acciones indispensables para el mantenimiento de una adecuada gestión de la empresa. Por lo que, se requiere de

competencias, habilidades y destrezas muy rigurosos y específicas para el desempeño de las tareas y las actividades específicas de su función.(García et al., 2017)

De acuerdo con Longenecker, Moore, Petty & Palich (2009) las competencias, habilidades y destrezas gerenciales están diseñadas por un conjunto de conocimientos aplicados que, además, requieren comportamientos y aptitudes personales para garantizar eficiencia y eficacia en el portafolio de actividades gerenciales que se deben desempeñar en la carrera gerencial.

Hoy por hoy, las competencias y habilidades personales, interpersonales y directivas en la gestión gerencial están fortaleciéndose en grado superlativo debido a la importancia en las empresas y organizaciones. En esta línea de pensamiento Goyal (2013) escribió que, los individuos con habilidades desarrolladas en forma exponencial alcanzan el éxito en la productividad y competitividad laboral dentro de una organización. En tanto que, las habilidades interpersonales condicionan a los trabajadores a interactuar con eficacia en el desarrollo de las tareas establecidas en el ambiente cambiante del trabajo.

De acuerdo con Whetten & Cameron (2011) las competencias, habilidades y destrezas gerenciales son vínculos mediante los cuales las estrategias, la práctica de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo convergen para incidir en los resultados organizacionales.

Agolla & Van Lill (2013) indican que, para afrontar los cambios en el ambiente empresarial hay que considerar como fuente de innovación para la empresa la efectiva estrategia organizacional, el clima empresarial, el liderazgo asertivo, la capacidad organizacional y los insumos intangibles. De tal manera que, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, el empoderamiento y el manejo de los conflictos son competencias y habilidades interpersonales que la gerencia efectiva va a evaluar que llevar a la práctica para una gestión adecuada de la empresa.

Los modelos de competencias empresariales se integran hacia el desarrollo de un marco de competencia empresarial (Mitchelmore & Rowley, 2013), y mencionan que la gerencia es factor clave para la competencia empresarial y debe contar con los siguientes elementos: competencias emprendedoras, negocios y gestión por competencias.

De otro lado, Koenigsfeld, Youn, Perdue & Woods (2012) clasifican las competencias gerenciales en cinco dominios: el dominio conceptual-creativo, la dirección dominio, el dominio administrativo, el dominio interpersonal y el dominio técnico. Según Xuejun Qiao & Wang (2009) el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo son competencias críticas para el éxito de los mandos medios.

La investigación realizada por Tonidandel, Braddy & Fleenor (2012) con el propósito de examinar la importancia relativa de las cuatro dimensiones de habilidades gerenciales (habilidad técnica, habilidad administrativa, habilidad humana y comportamiento de la ciudadanía) para predecir la eficacia de la gestión con el objetivo de explorar si la importancia relativa de estas dimensiones de habilidad varía en función del sexo o los niveles de jerarquía organizacional, encontraron que solamente el nivel jerárquico es un moderador significativo de la relación de habilidad-eficacia.

Las habilidades gerenciales se desagregan para su estudio en liderazgo, empoderamiento, autoconocimiento y comunicación eficaz. En efecto, una unidad económica con prospectiva requiere de un líder motivador. La revisión sistemática revela que el liderazgo es un proceso sostenido de dirección de las actividades laborales. Se trata entonces de una habilidad gerencial esencial en una organización que transforma sus procesos y gestión (Mayorga, et al., 2019).

El empoderamiento desde los estudios de Torres (2018) es la delegación de autoridad y responsabilidad en la gestión del capital humano. El empoderamiento es fuente de autonomía, lealtad y compromiso con las labores encomendadas e implica satisfacción motivación y liderazgo. El empoderamiento facilita empatía y generación de un ambiente laboral propiciador de tareas conjuntas con valores y principios desde la filosofía organizacional basada en el desarrollo de las habilidades gerenciales.

Así también el autoconocimiento es una habilidad gerencial desde los estudios de Muguerza-Vera y Salvador Requejo (2015) el autoconocimiento está relacionado estrechamente con las habilidades gerenciales que mejora el clima organizacional de las microempresas familiares en el contexto de estudio peruano. El autoconocimiento proviene de la educación no formal que un emprendedor adquiere en su relación con el medio ambiente.

La comunicación eficaz impulsa las habilidades gerenciales. Una investigación en el contexto colombiano da cuenta de los logros alcanzados por los líderes que poseen o desarrollan habilidades de comunicación eficaz. Se midió la intensidad del discurso del líder y se encontró el mensaje impacta con el ejemplo y el carisma que se puede imprimir en el ambiente organizacional (Naranjo- Arango, 2015).

X2: Planeación estratégica

La relevancia del planeamiento estratégico consiste en las capacidades que pueden desarrollar para que la empresa analice del entorno y tome las mejores decisiones mediante una práctica gerencial asertiva en el mundo global (Maldonado & Erazo, 2016).

Según Chiavenato (2014) el planeamiento estratégico es el proceso que se aplica en la formulación y ejecución de las estrategias de la empresa con el propósito de insertarla de acuerdo con su misión, visión y principios filosóficos en un entorno competitivo en el que se encuentra. Por su parte Drucker (2002) dice que es un proceso sistemático y metódico que se aplica en la toma de decisiones gerenciales fundadas en un mejor conocimiento científico que proyecte el futuro. Esta capacidad visionaria de predicción del futuro es en el criterio de los autores la dificultad fundamental que existe y que se manifiesta tanto en una gran empresa, pero que es particularmente crítica para la Pymes haciendo que este proceso sea más difícil para estas (Maldonado & Erazo, 2016).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) escribieron que una táctica estratégica es la descripción de la misión u objetivo esencial de una organización. La adopción de acciones y asignación de recursos existentes y potencialmente disponibles para alcanzar los fines planteados. La estrategia está entendida como un proceso que encausa la acción. Se provee de los lineamientos para la definición de los objetivos organizacionales, los insumos a aplicar y los marcos de acción o políticas a respetar, todo orientado para que la administración de dichos recursos se eficiente. En consecuencia, las estrategias al ser aplicadas al personal incidirán en su conducta dentro de la empresa y por extensión en su productividad laboral (García Guilianny et al., 2017).

Desde la revisión sistemática de la literatura que relaciona el planeamiento estratégico en las Pymes Maldonado & Erazo (2016) se menciona que, existen factores que diferencian el proceso de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, entre estos hacen énfasis en la calidad del capital humano con que cuentan las Pymes identificando que puede haber un disocio entre la formación y las necesidades del mercado laboral lo que tributa a que en las Pymes no se puedan catalogar como estrategias de largo plazo.

Quintero (2013) escribió que las dificultades del planeamiento estratégico en las Mipymes se dan porque no disponen del tiempo necesario para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos, generándose un círculo vicioso: no hay gestión planeación, lo cual conduce a desorden en el proceso y a falta de tiempo para capacitación y planeación. En este sentido (García Guilianny et al., 2017) para lograr la eficiencia en las pequeñas y medianas empresas se deben aplicar estrategias bajo un proceso de gestión, el cual subraya la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuos o grupo social organizado.

Como lo hace notar Durán, Crissien, Virviesca y García (2017), las empresas de todo tipo y tamaño deben prepararse para identificar las transformaciones y su capacidad de adaptación, para lo cual se deben crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano para lograr su compromiso con los objetivos organizacionales e

integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

En este entorno (Fuentes & Luna, 2011) la metodología del pensamiento estratégico es una matriz de la gestión empresarial y de gran aplicación, puesto que combina la visión de la Macroeconomía y de la problemática organizacional con el enfoque de la teoría microeconómica. Se plantea como una matriz de gestión empresarial que amalgama la perspectiva de la visión macro de la organización (oportunidades y amenazas como factores externos) y su dirección micro (fortalezas y debilidades como elementos internos), que se encuentra enmarcada en el concepto de planificación estratégica.

Según David (2003), el planeamiento estratégico se da como un proceso para la previsión del futuro. Se analiza los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas. De la definición de planificación estratégica se desprende la revisión de las definiciones de visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias desde el punto de vista de diversos autores (Fuentes & Luna, 2011).

Con base en lo anterior, Soto (2004) afirma que la visión, desde el punto de vista estratégico, debe señalar hacia dónde va el negocio, debe tener una perspectiva futurista, manifestar los objetivos a largo plazo de la organización, responder a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser? Por su parte, la misión de una empresa es un enunciado breve y claro que define cuál es su negocio, su razón de ser, manifiesta lo que desea ser y a quiénes servir mediante un enunciado que proporciona las líneas estratégicas que definen el rumbo del negocio enmarcadas en sus objetivos a largo plazo (David, 2003).

De otro lado según David (2003), Goodstein (2005), Ortiz (2003) la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, obtenida como resultado de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en función de los recursos.

Como lo hace notar Sandada (2014), plantear la misión y visión de la empresa influye positivamente en el rendimiento del negocio. Diversas investigaciones muestran que el uso de la planificación es muy beneficioso para la empresa (Sandada, 2014; Aldehayyat & Twaissi, 2011), y que hay una relación muy estrecha con el rendimiento y que puede ser un factor básico para su supervivencia (McKiernan & Morris, 1994)

Las características individuales de los propietarios o gerentes desempeñan un papel muy relevante en la gestión y rendimiento de la Mipymes. Diversos estudios muestran múltiples factores del empresario que afectan el éxito empresarial de las empresas, entre

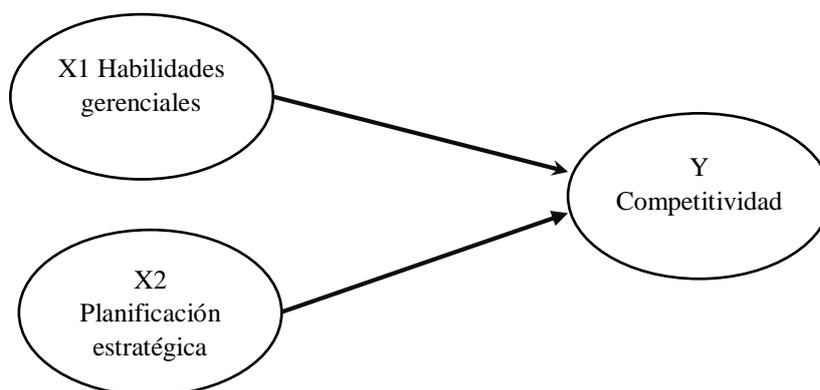
ellos desatacan las habilidades de liderazgo, habilidades de toma de decisiones, capacidad de gestión y afiliación profesional con el negocio (Rocca Espinoza et al., 2016).

Modelo esquemático de las hipótesis correlacionales

Desde los estudios de Blalock (2018) el fundamento del modelo gráfico es para comprender la asociación entre las variables independientes y la variable dependiente (Véase tabla 1).

Tabla 2

Modelo gráfico de las variables



Fuente: Elaboración propia. 2022

H1: Las habilidades gerenciales está correlacionada positivamente con la competitividad de las MiPymes.

H2: La planeación estratégica está correlacionada positivamente con la competitividad de las MiPymes.

Materiales y Métodos

El abordaje metodológico se fundamentó en el paradigma positivista y el método científico. El estudio de enfoque cuantitativo estableció supuestos y midió los hallazgos desde la inmersión en campo (Sáenz y Rodríguez, 2014), (Lincoln y Guba, 2000). La investigación exploró los referentes teóricos y determinó el constructo teórico de causa y efecto. El muestreo aplicado fue no probabilístico e intencional porque la selección de los sujetos de estudio no obedeció al azar (Bologna, 2018). El muestreo no probabilístico se denomina también dirigido que se fundamenta en un proceso de selección de datos no formal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El tipo de muestreo no probabilístico se lo realiza por conveniencia que consiste en elegir deliberadamente el sitio, el objeto y al sujeto de estudio para la indagación (Baca, 2016).

La investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional. Exploratoria porque se interesa por el estudio del fenómeno de investigación en el contexto específico de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Descriptiva porque caracterizó el perfil de los sujetos de estudio (Dankhe, 1989). Correlacional porque midió la potencia con que las variables independientes están asociadas a la variable dependiente (Abreu, 2012). La investigación además es transversal o transeccional porque observó el fenómeno en un solo momento tal como se presentó en el contexto de origen. El estudio es no experimental porque no manipula deliberadamente las variables (Briones, 2003), (Creswell, 2009).

Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario. La elaboración del instrumento de medición se fundamenta en la revisión sistemática de la literatura. Se revisó artículos científicos encontrados en bases de datos como Scopus, Redalyc, Scielo y Google Académico (Arribas, 2004). La estructura del instrumento consta de 2 partes: en la primera se miden los factores o dimensiones por escala de Likert de 5 opciones siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los ítems o variables observables se obtuvieron de la experiencia del investigador; y, en la segunda se miden las variables de control para caracterizar el perfil del sujeto de investigación (Mendoza y Garza, 2009), (Dillman, 2000).

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, se procedió a elaborar un cuestionario que tiene como objetivo determinar si las habilidades gerenciales y planeación estratégica son factores de competitividad en Mipymes comerciales de Azogues, Ecuador, este instrumento incluyó 56 ítems para el análisis de las variables (X1) habilidades gerenciales, (X2) planificación estratégica y (Y) competitividad.

El instrumento de medición se envió a validación de contenido por opinión de expertos. Se seleccionó 3 jueces a quienes se les direccionó un formulario con las variables observables y la definición del concepto de cada dimensión de investigación. Los jueces tuvieron 4 opciones: 1 irrelevante, 2 poco relevante, 3 relevante y, 4 muy relevante. Se obtuvo el promedio de las calificaciones. Los ítems mayores al promedio de 3.5 se quedan en el instrumento y las variables observables iguales o menores a 3.5 se eliminaron con lo que se obtuvo el instrumento de medición para prueba piloto la misma que luego de su aplicación permitió eliminar 8 de los 44 ítems planteados originalmente, por lo tanto, el instrumento incluye 36 ítems (Ander, 2003). Para medir la confiabilidad el instrumento, este se sometió a una prueba piloto con la participación de 31 individuos de estudio compuestos por Mipymes de la ciudad de Azogues en diferentes ámbitos de actividad empresarial.

La investigación partió de una población finita de 156 sujetos de investigación. Los sujetos de investigación son las Mipymes comerciales de la ciudad de Azogues. El marco

muestral incluye a 112 propietarios de Mipymes comerciales registrados como socios de la Cámara de Comercio de la ciudad de Azogues (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007). El tamaño de la muestra correspondió al 95% de nivel de confianza y el 5% de error con 2 desviaciones estándar, la fórmula expuesta por Rositas (2014).

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + pq}$$

De donde:

Z= intervalo de confianza del 95% con un valor crítico de Z=1.96

p= probabilidad de éxito del 50%

q= (1-p) probabilidad de fracaso del 50%

N= Población finita

e= error del muestreo aceptable del 5%

n= 112

Fiabilidad del instrumento de medición con prueba piloto

La fiabilidad de la encuesta desde las investigaciones de Mendoza y Garza (2009) es la intensidad de repetencia con que un instrumento es aplicado al mismo sujeto de estudio con iguales resultados lo que permite mejorar la encuesta en cuanto al formato, redacción y comprensión de los ítems (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se aplica el *Alpha de Cronbach* que consiste en un procedimiento de análisis de fiabilidad orientado a medir la fiabilidad que tienen los ítems (George & Mallery, 2003); Nunnally (1967) indica que en etapa iniciales un coeficiente de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente en estudios aplicados en ciencias sociales. Este coeficiente mejora en la medida en que se aplica la encuesta general. La prueba piloto permite medir la confiabilidad del instrumento y se aconseja aplicar a 30 sujetos de estudio.

Se aplica un instrumento de medición de escala Likert a 31 sujetos de estudio con 44 ítems divididos en 3 dimensiones de estudio: habilidades gerenciales y planificación estratégica como independientes y competitividad de las Mipymes como dimensión respuesta.

El *Alpha de Cronbach* de la escala general es de: 0.948 lo cual se considera excelente según Nunnally (1967).

Tabla 3
Estadísticas del total de elementos

Variables Independientes	Ítems con validez de contenido	Alpha de Cronbach prueba piloto
X1 Habilidades Gerenciales	15	0,896
X2 Planificación Estratégica	12	0,901
Variable dependiente		
Y Competitividad	9	0,783
Alpha de Cronbach de la escala general	36	0,948

Fuente: Elaboración propia. 2022

Resultados

En este apartado se presentan los resultados de la investigación de campo. Se aplicó la encuesta general a los sujetos de investigación administradores de las Micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Azogues- Ecuador. Se procedió a medir la confiabilidad del instrumento mediante el Alpha de Cronbach. En la variable Habilidades Gerenciales se eliminó el ítem HG1 obteniendo un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,896 que se considera alta con 15 elementos. En la variable Planificación Estratégica se eliminó los ítems PE22 y PE23 dando un coeficiente muy alto de 0.901 con 12 ítems. Para la variable dependiente Competitividad se eliminaron los ítems C31, C32, C33, C42 y C44, obteniendo un coeficiente de confiabilidad de 0.783 considerado alto con 9 elementos. El coeficiente de Alpha de Cronbach para la escala general es de 0.948 considerado muy alto con 36 variables observables (Rositas, 2014).

Caracterización del perfil de los sujetos de estudio: Género, escolaridad, edad

En este apartado se presenta las variables de control, de la muestra estudiada podemos mencionar que el 53% de los administradores de las Mipymes de la muestra son hombres y 47% mujeres. El nivel de escolaridad se distribuye de la siguiente manera: 15% tienen educación básica, 27% educación secundaria, 52% poseen formación de tercer nivel y un 6% ha cursado estudios de cuarto nivel. Los datos obtenidos indican que el 6% tiene una edad entre 21 y 30 años, 32% de 31 a 40 años, 32% de 41 a 50 años, 20% de 51 a 60 años y finalmente un 10% de la muestra tienen más de 60 años.

Prueba de normalidad

Para determinar la normalidad o no de los datos recopilados y seleccionar el método a utilizar para su análisis, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Las pruebas de

normalidad para las variables que provienen de una distribución no normal (Sig. Asintótica > 0,05) deben ser procesadas inferencialmente con estadísticos no paramétricos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se aplicó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 25.

Luego de realizar la prueba Kolmogorov-Smirnov para las variables en estudio: Prom_Competitividad, Prom.HabilidadesGerenciales y Prom_PlanificaciónEstratégica (Véase Tabla 4), se obtiene un p valor de 0,00 para las tres variables, lo cual indica que los datos corresponden a una distribución normal ($p < 0.05$), por lo tanto, para determinar la correlación de estas se debe aplicar la prueba de Pearson.

Tabla 4

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Prom_Competitividad	Prom_HabilidadesGerenciales	Prom_PlanificaciónEstratégica
N		112	112	112
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4,6498	4,4904	4,4326
	Desv. Desviación	,37323	,36420	,54069
	Máximas diferencias extremas			
Absoluto		,174	,138	,147
	Positivo	,174	,081	,147
	Negativo	-,168	-,138	-,141
Estadístico de prueba		,174	,138	,147
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

Fuente: Elaboración propia. 2022

Correlaciones

Se presentan las correlaciones que miden la intensidad con que las variables independientes se encuentran asociadas con la variable dependiente. La correlación va desde -1 a +1. Si el valor es cero no existe correlación. En la tabla 5 se presenta la correlación de Pearson tratándose de una distribución normal de los datos de la variable independiente Prom_HabilidadesGerenciales de 0.587** con relación a la variable dependiente Prom_Competitividad con una Sig. Bilateral de 0.000 < 0.05 del p-valor en consecuencia es estadísticamente significativa. La variable independiente Prom_PlanificaciónEstratégica muestra una correlación fuerte de 0.578** y una Sig. Bilateral de 0.000 < 0.05 del p-valor, es decir, existe correlación con la variable Prom_Competitividad y es estadísticamente significativa (Landeroy y González, 2016) (Véase tabla 5).

Tabla 5
Correlación de variables

		Prom_Competitividad	Prom_HabilidadesGerenciales	Prom_PlanificaciónEstratégica
Prom_Competitividad	Correlación de Pearson	1	,587**	,578**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	112	112	112
Prom_HabilidadesGerenciales	Correlación de Pearson	,587**	1	,636**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	112	112	112
Prom_PlanificaciónEstratégica	Correlación de Pearson	,578**	,636**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	112	112	112

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia. 2022

En la tabla 5 se ilustra el grado de relación entre las variables Prom_Competitividad, Prom_HabilidadesGerenciales y Prom_PlanificaciónEstratégica como el valor de “p”, los resultados sugieren que existe una relación significativa y directa con un grado de relación importante. Se puede mencionar que el estudio confirma las hipótesis correlacionales:

H1: El Prom_HabilidadesGerenciales es un factor que está asociado positivamente con el Prom_Competitividad.

H2: El Prom_PlanificaciónEstratégica es un factor que está asociado positivamente con el Prom_Competitividad.

Discusión y Resultados

En el contexto mexicano se estudió la incidencia de las habilidades gerenciales y la planeación estratégica como variables mediadoras de la competitividad empresarial que perciben los emprendedores de las Pymes. Las variables observables del modelo propuesto son recursos, globalización, planeación estratégica, administración estratégica, y operación y gestión. El índice de Bondad de Ajuste del Modelo Estructural (CoF= 0,7941) lo que significa un ajuste del 79,41% de explicación de la variable dependiente lo que se considera un buen ajuste. El estudio determina las mismas variables que en el contexto de las MiPymes del sector comercial de Azogues- Ecuador se correlacionan de forma estadísticamente significativa con la variable Prom_Competitividad (Leyva-Carreras, et al., 2018).

El modelo conceptual propuesto en un estudio en el contexto colombiano para analizar la competitividad empresarial se basa en las habilidades de competencias gerenciales y desagrega las variables observables: operativa y de gestión, administración estratégica, planeación estratégica, visión de globalización y recursos humanos. La varianza explicada dio un $R^2 = 65,52\%$ lo que se considera un buen ajuste. Nuevamente habilidades gerenciales se comportan como variable independiente que explica la varianza de la variable competitividad empresarial por arriba del 50% (Leyva- Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyos, 2017).

La competitividad también puede ser estudiada desde las estrategias y habilidades como se propuesto en el caso de las Pymes del sector de construcción en Barranquilla- Colombia (Guiliany, et al., 2019). Las habilidades gerenciales también se estudiaron en el contexto de los estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima en el año 2020 encontrando que el 56,7% de los sujetos de estudio tiene un predominio de nivel bueno (Oscoco y Huamani, 2021).

Conclusiones

- El objetivo de este trabajo ha sido determinar si las habilidades gerenciales y la planificación estratégica inciden positivamente en la competitividad de las Mipymes comerciales de la ciudad de Azogues. Para tal efecto, se estudió a de 112 Mipymes comerciales y de acuerdo con los resultados obtenidos, se encuentra que existe una relación directa y significativa entre las variables estudiadas.
- Los hallazgos de esta investigación hacen notar que las habilidades gerenciales y la planificación estratégica inciden positivamente en la competitividad de las Mipymes, reafirmando así que la preparación del administrador es fundamental para el éxito empresarial ya que debe planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las acciones para la gestión adecuada de las empresas sin importar su tamaño.
- De otro lado, los hallazgos obtenidos ayudan a reafirmar la necesidad que tienen las Mypimes para formular procesos de planificación estratégica, establecer su misión, visión y estrategias que le permitan ser competitiva en el mercado en el cual opera.
- En el caso de las Mypimes comerciales de Azogues, se concluye que es necesario que sus administradores desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes para ser más eficientes en su actividad, esto permitirá aumentar la eficacia de la organización al procurar cambiar creencias, actitudes, valores y su estructura como lo propone la teoría del desarrollo organizacional. Además, deben aplicar procesos de planificación estratégica fundamentados en la combinación de los recursos y capacidades que controla y su habilidad para combinarlos y así tratar de obtener ventajas competitivas.

- Se reafirma la relación que tiene las habilidades gerenciales y la planificación estratégica con la competitividad de una empresa; sin embargo, al tratarse de un estudio en el contexto de las Mipymes comerciales de la ciudad de Azogues, sus hallazgos no pueden ser generalizado a otros contextos, es por ello por lo que se recomienda profundizar su estudio de acuerdo con el entorno de interés.

Conflicto de Intereses

Los autores declaran que no tienen conflicto de intereses con relación al manuscrito.

Financiamiento

No monetario

Agradecimiento

A la Jefatura de Posgrados de la Universidad Católica de Cuenca por permitir el desarrollo y fomento de la investigación.

Referencias Bibliográficas

- Laboratorio de análisis económico y social (2017). Las MiPymes en el mundo: elementos para una redefinición. <http://www.laes.org.mx/debate-economico-no-17/las-mypimes-en-el-mundo-elementos-para-una-redefinicion/>
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México.
- Saavedra- García, M. L., Moreno -Uribe, E., Hernández- Callejas, Y. (2008). Caracterización de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Revista Internacional La nueva gestión organizacional*, 4(7).
- Santiago- Hernández, V., Martínez- Sandoval, D., Alcaraz- Miranda, M., y Córdova- Yáñez, A. (2021). Efecto del COVID-19 en las MiPymes de la Región Serrana del Estado de Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 49, pp. 18-33.
- Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 8(8), 59–80. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- Saavedra- García, M. L. (2020). La competitividad en MiPymes dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Revista Digital de Ciencias Administrativas*, (15). pp. 1-16.

- Molina, D., & Sánchez-Riofrío, A. S. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina □ Daniel Molina-Ycaza * Angélica Sánchez-Riofrío **. 4(2), 21–36.
- Inteligencia Productiva Ecuador (2022). Vocaciones productivas por región y provincia: <http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/vocaciones-productivas>
- Revista Ekos (2019). MiPymes representan el 99% de negocios en Ecuador. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/mipymes-representan-el-99-de-negocios-en-ecuador>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización (24 de junio de 2022), MiPymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Ansoff, H. I. (1985) “Qué es la estrategia de la empresa”, Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Barcelona: Ediciones Orbis
- Huerta, H. (2020). Habilidades Gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07*. *Revista Saber Servir* No. 3, pp. 140-147.
- Ohmae, K. (2005). El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Editorial Norma.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las MiPymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106.
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31).
- Guzmán, G. M., Torres, G. C. L., & Castro, S. Y. P. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios* (1665-7039), 1(33), 27-40.

- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, (93),73–98.
- Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.
- Mendoza Mieles, J. J., Macías Macías, G. M., & Parrales Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las MiPymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320–337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Rodríguez, R. y Avilés, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Koontz, R. y O Donnell C (2013) *Administración Moderna*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Delfín, P. F. y Acosta, M. M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y gestión*, (40). <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*: Editorial Mc Graw Hill.
- Segredo Pérez, M. A., García Milian, A. J., Cabrera León, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86–99.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (August de 1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Fong, C., Flores, K. E., & Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203353519023>

- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Gómez Guillamón, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la Mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68.
- Larios-Gomez, Emigdio (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista de Administração da Unimep*, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 177-209.
- Melgarejo, Z., Vera-Colina, M. A., & Mora-Riapira, E. H. (2013). Competitividad de la mipyme y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, 14(2), 184-215.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100.
- Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, 13, 56-64.
- Artail, H. A. (2007). Application of KM measures to the impact of a specialized groupware system on corporate productivity and operations. *Information & Management*, 43, 551-564.
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).
- Longenecker, J. C., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México: Cengage Learning.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed and Refereed Journal*, 2013(V), 49.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.). México D.F., México.
- Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2013). Growth and planning strategies within women-led SMEs. *Management Decision*, 51(1), 83-96.

- Koenigsfeld, J. P., Youn, H., Perdue, J., & Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1066-1087.
- Xuejun Qiao, J., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80.
- Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655.
- Mayorga, F. A. N., Arias, D. M., Mayorga, I. I. C., & Coloma, L. A. D. L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084.
- Torres Espín, G. E. (2018). El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.).
- Muguerza Vera, L. M., & Salvador Requejo, M. S. (2015). Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo.
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146.
- Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(6), 335-344. <https://doi.org/10.22201/ij.24487910e.2014.6.10074>
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. España. Mc Graw Hill
- Quintero, J. S. (2013). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista ean* (47), 34-45.

- Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Revista Espacios Volumen 38 numero 13*. Página 26-28
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica. In *REDIP Unexpo VRB Venezuela (Vol. 1, Issue 2, p. 17)*.
- David, F. “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003.
- Soto, E. y Dolan, S. “Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales”. Thomson. México. 2004. pp. 2.
- Goodstein, L. "et al". “Planeación Estratégica Aplicada”. Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-6-197.
- Ortiz, S. “Visión y Gestión Empresarial”. Thomson. México. 2003. p. 1037.
- Sandada, Maxwell (2014). Mission and Vision, Environmental Scanning and Formality of Strategic Planning as Predictors of the Performance of Small and Medium Enterprises (Smes) in the Gauteng Province of South Africa. *Ecoforum Journal*, 3(2), 59-67.
- Aldehayyat, Jehad & Naseem Twaissi (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255-263. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>
- Mckiernan, Peter y Clare Morris (1994). Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter? *British Journal of Management*, 5(s1), S31-S41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00128.x>
- Blalock Jr, HM (2018). *Inferencias causales en la investigación no experimental*. UNC Press Books.
- Sáenz, K. y Rodríguez, K. (2014). *Habilidades investigativas. Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. México D. F., Tirant humanidades.
- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research (2da. Ed., pp. 163-188)*. Thousand Oaks: Sage.

- Bologna, E. (2018). Métodos estadísticos de investigación. 1ª ed. Editorial Brujas. Córdoba – Argentina.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (3). México: McGraw-Hill.
- Baca, G. (2016). Evaluación de proyectos. 8va. Edición. McGraw Hill Education. ISBN: 978-607-15-1374-8. México. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Danhke, L. (1989). Metodología y técnicas de la investigación.
- Abreu, J.L. (2012). La pregunta de investigación: alma del método científico. Monterrey, México: UANL
- Briones, G. (2003). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales (cuarta ed.). México: Trillas.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* 3rd. ed. Londres: Sage.
- Arribas, C. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17), pp. 1-7.
- Mendoza, J., y Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6(1), 17-32.
- Dillman, D. A. (2000). Procedures for conducting government-sponsored establishment surveys: Comparisons of the total design method (TDM), a traditional costcompensation model, and tailored design. In *Proceedings of American Statistical Association, Second International Conference on Establishment Surveys* (pp. 343- 352).
- Ander, E. (2003). Métodos y técnicas de investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información. Argentina: Lumen, pp. 137-177.
- Hernández, J., Domínguez, M., y Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. 16(2), pp. 353-379.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios* 11(22), 235-268

- George, D. y Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4.ª ed.)*. Boston: Allyn y Bacon.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Methods*. New York: McGraw- Hill Book Co
- Landero y González (2016). *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. Trillas: UNL, 2006 (Reimp. 2016). México.
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3), 0-0.
- Guiliany, J. G., Marcano, A. P., & Campo, N. C. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
- Oscoco, L. C., & Huamani, L. N. (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima, 2020. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 733-739.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.



Indexaciones

