



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD DE  
LAS PYMES EN EL CANTÓN CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: OSCAR ARMANDO PAGUAY LOJA**

**DIRECTORA: ING. MAGDALENA EMILIA ORDOÑEZ GAVILANES.  
PHD**

**CAÑAR - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD DE  
LAS PYMES EN EL CANTÓN CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: OSCAR ARMANDO PAGUAY LOJA**

**DIRECTORA: ING. MAGDALENA EMILIA ORDOÑEZ GAVILANES.**

**PHD CAÑAR - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

**Oscar Armando Paguay Loja** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° 0302992631 Declaro ser la autora de la obra: **“Administración Estratégica: Impacto en la Sostenibilidad de las PYMEs en el Cantón Cañar”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, 8 de octubre de 2025



**Oscar Armando Paguay Loja**  
C.I.0302992631



Universidad  
Católica  
de Cuenca

## CERTIFICADO DEL TUTOR

### CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado **"Administración Estratégica: Impacto en la Sostenibilidad de las PYMEs en el Cantón Cañar"** realizado por **Oscar Armando Paguay Loja**, con documento de identidad No. **0302992631**, previo a la obtención del título profesional de licenciado en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 8 de octubre de 2025

**ING. Magdalena Emilia Ordóñez Gavilanes, PhD.**

**DIRECTO/TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con profundo amor y gratitud a mis padres Víctor Paguay Carmelina Loja, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida y mi mayor fuente de inspiración. Su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y su constante apoyo me han impulsado a alcanzar cada meta propuesta. Cada logro obtenido es reflejo de su sacrificio, de su confianza y de las enseñanzas que me han brindado con dedicación y ternura. Gracias por motivarme a no rendirme, por creer en mí cuando más lo necesitaba y por acompañarme en cada paso de este camino académico. Este logro no solo representa mi esfuerzo personal, sino también el fruto de su amor y entrega. A ustedes, padres míos, les dedico con todo mi corazón esta meta alcanzada que simboliza el cumplimiento de un sueño compartido.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios, fuente infinita de sabiduría, fortaleza y esperanza, por haber guiado cada uno de mis pasos en este proceso investigativo. Su presencia ha sido mi luz en los momentos de incertidumbre y mi refugio en las dificultades, brindándome la serenidad necesaria para continuar. Le agradezco por concederme salud, paciencia, fe y la capacidad de superar los desafíos con determinación. Reconozco que cada avance y cada logro alcanzado son fruto de Su voluntad y de las bendiciones que ha derramado sobre mí. Sin Su guía, este trabajo no habría sido posible, pues Él me ha dado la fuerza interior para perseverar y la inspiración para seguir adelante. A Dios, toda la gloria y mi más sincero agradecimiento por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida.

## RESUMEN

La gestión estratégica se ha consolidado como un factor esencial para el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES en contextos altamente competitivos. En este marco, resulta fundamental analizar el impacto de la administración estratégica en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Cantón Cañar, identificando los principales factores organizacionales, estratégicos y contextuales que inciden en su permanencia y desarrollo en el mercado. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño de campo, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio a 225 empresas de una población de 542, mediante un cuestionario estructurado de 73 ítems en escala Likert para medir la frecuencia de prácticas estratégicas en las dimensiones de formulación, implementación y evaluación de la estrategia para la sostenibilidad de la empresa. Los resultados muestran que aunque la mayoría de las PYMES emplean elementos básicos de administración estratégica, persisten debilidades en la formalización de políticas, en la asignación de recursos financieros y en la incorporación de innovación tecnológica, además se evidenciaron avances en liderazgo y coordinación enfocada en motivación, trabajo en equipo y comunicación interna, aunque existen limitaciones en la aplicación integral de las estrategias que requieren un control efectivo para asegurar el cumplimiento de los objetivos basados en indicadores clave de desempeño (KPI). Las dimensiones económica y social de sostenibilidad presentan mayor solidez, mientras que la ambiental y la estratégica requieren mayor atención. Se concluye que la administración estratégica es un instrumento clave para mejorar las capacidades internas frente a las demandas externas de las PYMES y garantizar la sostenibilidad.

***Palabras clave:*** administración, estrategia, sostenibilidad, PYMES, competitivo.

## **ABSTRACT**

Strategic management has become an essential factor for the development and sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in highly competitive contexts. In this context, it is essential to analyze the impact of strategic administration on the sustainability of SMEs in Cañar Canton, identifying the main organizational, strategic, and contextual factors that affect their permanence and development in the market. The research has a quantitative approach, with correlational scope and field design. A probabilistic random sample of 225 companies was taken from a population of 542, using a structured questionnaire of 73 items on a Likert scale to measure the frequency of strategic practices in the dimensions of formulation, implementation, and evaluation of the strategy for business sustainability. The results show that although most SMEs apply basic elements of strategic management, weaknesses persist in the formalization of policies, allocation of financial resources, and incorporation of technological innovation. However, there was progress in leadership and coordination focused on motivation, teamwork, and internal communication, although there are limitations in the integral application of strategies that require effective control to ensure compliance with objectives based on key performance indicators (KPI). The economic and social dimensions of sustainability present greater solidity, while the environmental and strategic ones require greater attention. It is concluded that strategic management is a key instrument to improve internal capacities in the face of external demands of SMEs and ensure sustainability.

***Keywords:*** administration, strategy, sustainability, SMEs, competitive

## INDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INDICE	9
1 Introducción	11
2 Referencial teórico	12
2.1 Administración estratégica: perspectivas de la estrategia organizacional	12
2.2 Sostenibilidad: el balance entre economía, sociedad, medio ambiente y estrategia	14
2.3 Impacto de la administración estratégica en la sostenibilidad de las PYMES	18
3 Metodología	19
4 Resultados	21
4.1 Características estructurales de las PYMES del Cantón Cañar	21
4.1.1 Datos Sociodemográficos	21
4.2 Administración estratégica	22
4.2.1 Formulación Estratégica	22
4.2.2 Implementación	24
4.2.3 Evaluación y control	25
4.3 Sostenibilidad de las PYMES	27
Sostenibilidad económica	27
4.3.1 Sostenibilidad Social	28
4.3.2 Sostenibilidad Ambiental	30
4.3.3 Sostenibilidad estratégica	31
4.4 Relación entre administración estratégica y sostenibilidad	33
4.5 Estrategias aplicables a las PYMES del Cantón Cañar	34
4.5.1 Capacitación Estratégica	34
4.5.2 Dirección y gestión de la ejecución de la estrategia.	35
4.5.3 Adopción tecnológica y trazabilidad	35

4.5.4	Promoción y aprendizaje comercial	35
4.5.5	Ajustes por resultados	36
4.5.6	Uso sistemático de indicadores	36
4.5.7	Rol directivo en el control	37
5	Conclusiones	37
6	Referencias	39

## **1 Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen el núcleo del tejido productivo en muchos países en desarrollo, incluido Ecuador. En el caso del cantón Cañar, estas organizaciones representan la principal fuente de empleo formal y una vía importante para el desarrollo económico local en contextos y mercados cada vez más competitivos, siendo necesario garantizar la sostenibilidad de las PYMES para impulsar un modelo de crecimiento económico territorial más inclusivo, competitivo y resiliente (Andrade y Ordóñez, 2023).

Es importante reconocer la influencia de las PYMES sobre la economía local, el empleo y la capacidad de las comunidades para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y globalizado. No obstante, la alta tasa de mortalidad empresarial en la región revela una problemática persistente, la limitada implementación de procesos de administración estratégica que garanticen su sostenibilidad a largo plazo (Ministerio de Producción, 2023; INEC, 2023).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) más del 70% de las PYMES en países en desarrollo no cuentan con planes estratégicos documentados, lo cual las hace vulnerables frente a cambios económicos, tecnológicos y sociales. En Cañar, esta situación se agrava: más del 80% de las PYMES locales carece de una planificación estratégica definida y una gran parte opera en condiciones de informalidad (GAD Cañar, 2023).

A pesar de la existencia de estudios previos que han abordado la gestión estratégica en el ámbito empresarial latinoamericano (Porter, 2018; Kaplan y Norton, 2020), son escasas las investigaciones que analizan esta problemática en contextos rurales como el de Cañar, y los estudios no consideran la dimensión integral de sostenibilidad, desde el ámbito económico, capacidad de adaptación, innovación y responsabilidad social (Berrone et al., 2021). Este trabajo, por tanto, se diferencia al enfocarse específicamente en las PYMES, buscando comprender de qué manera la administración estratégica puede convertirse en una herramienta clave para enfrentar los desafíos de sostenibilidad en el contexto local.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se sustenta en modelos clásicos y contemporáneos de administración estratégica que han demostrado ser efectivos en contextos empresariales diversos (Pearce y Robinson, 2020; David y David, 2020). Sin embargo, el

presente estudio aporta al conocimiento al trasladar conceptos generales a contextos locales y se espera que los resultados contribuyan al fortalecimiento de capacidades empresariales, a la formulación de políticas públicas más efectivas y al diseño de programas de capacitación orientados al desarrollo sostenible de estas organizaciones, y constatar el grado de adopción de prácticas sostenibles descritas por López y Ordóñez (2022), en cuyos hallazgos manifiestan que menos del 25% de los emprendimientos artesanales incorpora criterios de sostenibilidad en su planificación.

El presente estudio analiza el impacto de la administración estratégica en la sostenibilidad de las PYMES del cantón Cañar, considerando los factores organizacionales, estratégicos y contextuales que afectan su permanencia y desarrollo en el mercado. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental transversal, aplicando un cuestionario estructurado a una muestra probabilística de empresas representativas de la población. Los resultados permiten evaluar la relación entre las prácticas estratégicas y la sostenibilidad empresarial, aportando evidencia para la mejora de la gestión en las PYMES.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Administración estratégica: perspectivas de la estrategia organizacional**

La administración estratégica se refiere al proceso integral de formulación, implementación y evaluación de decisiones y planes que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de largo plazo y lograr una ventaja competitiva sostenible (Cajas y Vásquez, 2022). Se la ha descrito como el arte y la ciencia de orientar a la empresa en su conjunto, integrando diversas áreas funcionales como dirección, marketing, finanzas y operaciones, para adaptarse al entorno y asegurar su éxito futuro (Uribe, 2021). En términos prácticos, la administración estratégica abarca etapas clave: el análisis del ambiente externo e interno, la formulación de estrategias (definición de planes y políticas a largo plazo), la ejecución o implementación de dichas estrategias, y finalmente la evaluación y control de resultados para realizar ajustes pertinentes (David et al., 2020).

Para enlazar la perspectiva global con la realidad local de las PYMES en Cañar, a continuación, se comparan las principales características de cada etapa del proceso estratégico en ambos contextos. Esto permite apreciar similitudes y diferencias clave, así como oportunidades de aprendizaje mutuo:

**Tabla 1***Administración Estratégica en PYMES, Convergencia entre el contexto global y local*

<b>Etapas Clave</b>	<b>Perspectiva Global</b>	<b>Perspectiva Local</b>
Formulación estratégica	La formulación estratégica global considera las tendencias internacionales, la competencia y el contexto macroeconómico para establecer objetivos y estrategias viables en un mercado interconectado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2020).	A nivel local, la formulación estratégica se orienta a las particularidades de la comunidad, aprovechando recursos y condiciones del entorno para generar acciones ajustadas a su realidad (Quintero y Ramírez, 2023).
Implementación	La implementación eficaz a nivel global implica asignación de recursos, liderazgo y coordinación (Chiavenato y Sapiro, 2011). Se apoyan en tecnología y metodologías de gestión del cambio (Mintzberg, 1994).	Las limitaciones de recursos son un reto, pero la cercanía con el equipo y la agilidad organizativa son fortalezas aprovechables (Orellana et al., 2015).
Evaluación y control	Se basa en indicadores financieros y no financieros, con revisiones periódicas y herramientas como el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996; Glueck, 1980).	La evaluación formal es poco frecuente; se mide principalmente la liquidez y las ventas mensuales (Vásquez y Cajas, 2022).

*Nota.* Información determinada de Hitt, Ireland y Hoskisson (2020); Chiavenato y Sapiro (2011); Mintzberg (1994); Kaplan y Norton (1996); Glueck (1980); Orellana et al. (2015); Vásquez y Cajas (2022); y Quintero y Ramírez (2023). Elaborado por autor.

La administración estratégica en PYMES, tanto en Cañar como a nivel global, sigue los mismos principios básicos, pero su grado de aplicación difiere. Las PYMES del contexto global suelen tener más acceso a conocimiento y herramientas para formalizar este proceso, mientras que las PYMES locales están aún en transición hacia prácticas estratégicas más estructuradas. Este enfoque sistemático y continuo permite a las organizaciones reaccionar

de forma proactiva ante los cambios del entorno y gestionar eficientemente oportunidades y amenazas del mercado (Rodríguez y Avilés, 2020).

En este sentido, la administración estratégica cobra una importancia particular, ya que suelen enfrentarse a entornos altamente competitivos con recursos más limitados que las grandes corporaciones, por lo que una planificación estratégica adecuada puede ser determinante para su supervivencia y crecimiento (López y Ordóñez, 2022). Diversos estudios señalan que, en Ecuador, una proporción significativa de PYMES no cuenta con una planificación estratégica formal ni con personal especializado para llevarla a cabo, lo cual limita su desarrollo empresarial (Cajas y Vásquez, 2022). Esta ausencia de dirección estratégica se ha reflejado históricamente en una alta tasa de fracaso o estancamiento de muchas PYMES a pesar de representar cerca del 95% de las unidades productivas del país (Rodríguez y Avilés, 2020).

No obstante, aquellas pequeñas empresas que adoptan prácticas de planeación estratégica de manera sistemática suelen mostrar un mejor desempeño, ya que se evidencia que aplicar metodologías estratégicas en la gestión de las PYMES incrementa su capacidad de adaptarse a entornos complejos y mejora sus resultados en el largo plazo (Dwikat et al., 2022). De hecho, la administración estratégica eficaz permite a las PYMES anticipar cambios del entorno, definir objetivos claros, optimizar la asignación de recursos escasos y coordinar acciones en función de una visión de futuro, lo que redundará en ventaja competitiva. Se ha concluido, que incluso en escenarios adversos, las PYMES que implementan diferentes estrategias de negocio innovadoras y flexibles logran mantener o reforzar su competitividad de forma sustentable (Cajas y Vásquez, 2022).

### **3 Sostenibilidad: el balance entre economía, sociedad, medio ambiente y estrategia**

El concepto de sostenibilidad en el ámbito empresarial alude a la capacidad de las organizaciones para desarrollar sus actividades generando valor económico, a la vez que contribuyen al bienestar social, preservan el medio ambiente y aplican una gestión estratégica que garantice su continuidad. Esta noción se basa en el equilibrio de cuatro dimensiones interdependientes, económica, social, ambiental y estratégica (Elkington 1998, Purvis et al., 2019). En términos generales, una empresa sostenible es aquella que es económicamente viable, socialmente responsable, ambientalmente respetuosa y con un plan estratégico en simultáneo, la idea ganó prominencia a partir de la definición de desarrollo sostenible del

informe *Brundtland* (ONU, 1987), entendido como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las de las futuras generaciones. Las cuatro esferas de la sostenibilidad son:

**Sostenibilidad económica:** se refiere a la capacidad de una empresa para mantenerse financieramente viable en el largo plazo, garantizando estabilidad, eficiencia y crecimiento. Esta dimensión incluye aspectos como la optimización de recursos, la capacidad de innovar, la generación de empleo digno y el fortalecimiento de la competitividad en el mercado (González-Sánchez, 2021). Sin una base económica sólida, resulta inviable sostener iniciativas sociales o ambientales, ya que estas dependen del rendimiento financiero que las respalde (Hart y Zingales, 2017). De allí que diversos estudios consideren a la sostenibilidad económica como el pilar que permite financiar y mantener las otras dimensiones de la sostenibilidad empresarial (Saeidi et al., 2021; Elkington, 2018).

**Sostenibilidad social:** hace referencia al compromiso de las organizaciones con el bienestar de sus grupos de interés humanos, de empleados, clientes, proveedores, comunidad y sociedad en general, este enfoque implica la implementación de prácticas responsables en el ámbito laboral, como condiciones de trabajo seguras, salarios justos, oportunidades de capacitación continua, equidad de género e inclusión de grupos vulnerables (Castka y Balzarova, 2020). También abarca el respeto irrestricto a los derechos humanos y la contribución activa al desarrollo de las comunidades donde operan.

Una empresa que incorpora la sostenibilidad social no solo promueve un entorno laboral saludable y participativo, sino que también fortalece su reputación corporativa, generando relaciones de confianza con su entorno social, y se traduce en una mayor lealtad de los clientes, compromiso de los empleados y resiliencia ante crisis externas (Jamali y Karam, 2018). Además, se destaca que las empresas socialmente sostenibles tienden a experimentar un impacto positivo en su desempeño financiero, ya que los consumidores valoran las marcas que demuestran responsabilidad social (Fatemi y Tehranian, 2021). Por ello responde a criterios éticos, y se convierte en una ventaja estratégica en entornos competitivos y globalizados.

**Sostenibilidad ambiental:** se refiere al compromiso empresarial con la conservación del medio ambiente, mediante el uso racional de los recursos naturales y la reducción del impacto

ecológico de sus operaciones, este enfoque no se limita al cumplimiento normativo, sino promueve una visión proactiva que impulsa la eficiencia energética, la reducción de emisiones, la minimización de residuos y la adopción de modelos de economía circular (Geissdoerfer et al., 2017). Las empresas que desarrollan una gestión ambiental estratégica integran prácticas como el ecodiseño, el uso de energías limpias, el reciclaje interno de materiales y la innovación en procesos sostenibles, se posicionan como agentes de cambio frente a los retos ambientales contemporáneos (Bocken et al., 2019). Adoptar principios ambientales sólidos pueden mostrar mayor resiliencia ante crisis, mejor desempeño reputacional y acceso a nuevos nichos de mercado sensibles a los valores ecológicos (Testa et al., 2018).

**Sostenibilidad estratégica:** Se hace referencia a la integración de los principios de desarrollo sostenible dentro de la visión, misión, planificación y toma de decisiones de la empresa. En otras palabras, implica que la sostenibilidad sea parte del ADN organizacional, y no solo un discurso externo. Según Lozano (2022), las empresas que cuentan con un plan estratégico orientado hacia la sostenibilidad tienen mayor capacidad para adaptarse a cambios del entorno, gestionar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes.

Los indicadores relevantes en esta dimensión incluyen la existencia de un plan estratégico con enfoque sostenible, el número de proyectos de innovación implementados, el porcentaje del presupuesto destinado a sostenibilidad y el grado de alineación de la cultura organizacional con valores responsables. En Cañar, muchas PYMEs carecen de un plan formal; sin embargo, con el acompañamiento adecuado, es posible introducir metodologías participativas de planificación que fortalezcan su resiliencia y proyección a largo plazo (Villacís et al., 2021). Una estrategia con visión sostenible permite consolidar ventajas competitivas que trascienden lo económico y posicionan a la empresa como un actor de cambio positivo en su entorno.

**Tabla 2**

*Sostenibilidad en las PYMES: Convergencia entre el contexto global y local*

<b>Dimensión de Sostenibilidad</b>	<b>Contexto PYMES en Cañar</b>	<b>Contexto PYMES Global</b>
------------------------------------	--------------------------------	------------------------------

Económica	Dependencia de capital propio y crédito limitado, se prioriza la supervivencia sobre la inversión en innovación (Vásquez y Cajas, 2022).	Se implementan estrategias de I+D, diversificación, digitalización y acceso a mercados internacionales (OECD, 2023).
Social	Fortalecen redes comunitarias y empleo local, pero carecen de políticas formales de RSE (Orellana et al., 2015).	Mayor institucionalización de la RSE y programas de inclusión laboral (UN Global Compact, 2022).
Ambiental	Esfuerzos aislados en reciclaje y reducción de desperdicios, pero limitados por costos (Guamán y León, 2021).	Certificaciones ambientales y tecnologías verdes (ISO, 2022).
Estrategia	Predominan planes estratégicos poco formalizados, decisiones reactivas y ausencia de seguimiento sistemático (Pérez y Castillo, 2023).	Planificación estratégica integral, uso de indicadores de desempeño (KPI), monitoreo continuo y adaptación al mercado global (Porter, 2022).

*Nota.* Información determinada a partir de Vásquez y Cajas (2022); OECD (2023); Orellana et al. (2015); UN Global Compact (2022); Guamán y León (2021); ISO (2022); Pérez y Castillo (2023); y Porter (2022). Elaborado por autor.

Estas dimensiones están íntimamente ligadas, pues las decisiones empresariales idealmente deben evaluarse en función de su impacto, por ejemplo, reducir el consumo de energía o materias primas no solo beneficia al medio ambiente, sino que disminuye costos operativos; igualmente, invertir en bienestar laboral puede aumentar la productividad y reducir la rotación de personal, fortaleciendo el desempeño financiero a largo plazo, de esta forma muchos directivos de PYMES en la actualidad muestran una actitud positiva hacia la sostenibilidad reconociendo estos beneficios (Sarango-Lalangui et al., 2018).

No obstante, la sostenibilidad integral requiere de innovación y de una visión estratégica para hallar soluciones donde las tres áreas se refuercen mutuamente en vez de obstaculizarse, se debe balancear el desempeño económico con las responsabilidades ambientales y sociales,

buscando superar las barreras que les impiden a las PYMES crecer de forma sostenible (Xia et al., 2023), en suma, la sostenibilidad empresarial implica adoptar una perspectiva holística: el éxito ya no se mide solo en términos financieros, sino también considerando el aporte al desarrollo social y la protección ambiental como criterios fundamentales e interrelacionados con una dimensión de estrategia empresarial como se analiza en esta investigación (Orellana et al., 2022).

### **3.1 Impacto de la administración estratégica en la sostenibilidad de las PYMES**

La intersección entre administración estratégica y sostenibilidad es un tema central para las PYMES contemporáneas, en esencia, una gestión estratégica efectiva puede ser el catalizador que incorpore la sostenibilidad en el núcleo del negocio, dado que estos negocios representan el corazón del tejido empresarial en Ecuador, las microempresas, pequeñas y medianas representan más del 99 % del total de empresas, con 91,9 % en el segmento de microempresas (INEC, 2023; CAF, 2023); además, se ha estimado que estas unidades productivas aportan hasta el 80 % del Producto Interno Bruto (Escobar et al., 2024).

Sin embargo, las PYMES enfrentan obstáculos como limitaciones financieras, menores economías de escala, escaso acceso a tecnología, y menor supervisión regulatoria— que pueden dificultar su participación en iniciativas de sostenibilidad (Xia et al., 2023). En este aspecto es donde la administración estratégica juega un papel decisivo, al integrar objetivos de sostenibilidad dentro de la planificación estratégica, las PYMES pueden alinear su desempeño económico con impactos sociales y ambientales positivos (Useche et al., 2021).

La planificación estratégica sistemática impulsa el desempeño sostenible de las PYMES. Según Dwikat et al. (2022) la implementación rigurosa de la planeación estratégica unida a la innovación empresarial condujo a mejoras significativas en su triple desempeño económico, social y ambiental, es decir que al establecer metas claras en torno a la sostenibilidad, como eficiencia en el uso de recursos, satisfacción de *stakeholders*, cumplimiento de estándares ambientales dentro de su estrategia, y al innovar en productos o procesos para lograr dichas metas, las PYMES pueden potenciar simultáneamente su rentabilidad y su responsabilidad social-ambiental.

La administración estratégica proporciona un conjunto de herramientas fundamentales para integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial, como el análisis FODA, que permite

incorporar factores ambientales y sociales al diagnóstico organizacional, así como la definición de políticas orientadas a la responsabilidad social empresarial (RSE) o al valor compartido, alineando los intereses de la empresa con los de su entorno (Porter, 2018). Con lo que se promueven decisiones que contribuyen tanto a la viabilidad económica de la empresa como a la sostenibilidad de su entorno social y ecológico, con estos criterios la sostenibilidad en la estrategia empresarial no es solo una opción ética, sino una ventaja competitiva (Freeman et al. 2021).

Asimismo, la inclusión de la sostenibilidad en la estrategia permite alinear a toda la organización con objetivos comunes, generando una cultura organizacional coherente con los principios del desarrollo sostenible, actuando como un catalizador que vincula el análisis, la formulación y la implementación de estrategias con una visión más holística y responsable del negocio (Martínez y Fernández, 2020). La administración estratégica y la sostenibilidad se refuerzan mutuamente en las PYMES que gestionan estratégicamente su rumbo están en mejor posición para incorporar criterios de sostenibilidad en cada decisión, desde la asignación de recursos hasta el diseño de productos y la relación con sus *stakeholders* (Purvis et al., 2019).

La planificación estratégica actúa como palanca para implantar prácticas sostenibles, y a su vez dichas prácticas contribuyen a la eficiencia, reputación e innovación de la empresa, fortaleciendo su posición competitiva (Dwikat et al., 2022). El impacto de la administración estratégica en la sostenibilidad de las PYMES se traduce en empresas más robustas y responsables, capaces de generar valor económico sostenido a la vez que contribuyen al bienestar social y ambiental en el entorno donde operan.

#### **4 Metodología**

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, lo que implica el uso de métodos numéricos y estadísticos para el análisis de datos (Barella, et al., 2024). El alcance es correlacional ya que se utilizan coeficientes de correlación para conocer la relación entre variables, sin establecer causalidad, bajo un diseño no experimental, de corte transversal, donde solo se observaron los fenómenos, sin manipular las variables para recolectar los datos en un único momento dado en el tiempo (Gamage, 2025).

La población fue de 542 empresas categorizadas como activas en el cantón Cañar. Para identificar y filtrar la muestra se utilizó información del Servicio de Rentas Internas (SRI) aplicando filtros específicos que garantizaron la pertinencia de los datos. Se seleccionaron únicamente los contribuyentes activos registrados como sociedades, con establecimientos abiertos, y cuya localización correspondía al cantón Cañar. Esta depuración permitió enfocarse exclusivamente en empresas formalmente constituidas, operativas y ubicadas dentro del territorio de estudio, asegurando así un análisis ajustado a la realidad económica local.

Para el cálculo de la muestra se realizó un muestreo probabilístico, aplicando una fórmula para poblaciones finitas se obtuvo 225 empresas con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado de 73 ítems aplicado a gerentes o responsables administrativos de las PYMES seleccionadas, se valoró en escala Likert de 5 puntos donde, 1 = Siempre, 2 = Casi siempre, 3 = A veces, 4 = Rara vez y 5 = Nunca, indicando el grado de frecuencia o acuerdo con la práctica descrita.

El cuestionario se aplicó tras obtener el consentimiento informado de los participantes, quienes fueron instruidos sobre el propósito del estudio y la voluntariedad de su participación con la opción de retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Se garantizó la confidencialidad de los datos y se aseguró su uso exclusivo con fines académicos. Este procedimiento respetó los principios de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia, asegurando que los derechos y bienestar de los participantes fueran protegidos durante toda la investigación.

Para el análisis de los datos de las variables sociodemográficas se aplicaron estadísticos descriptivos con el fin de caracterizar a la muestra. Posteriormente, se realizaron análisis de correlación mediante el software SPSS, versión 30, utilizando la prueba Rho de Spearman, dado que las variables no cumplían con el supuesto de normalidad. Además, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad, obteniéndose un alfa de Cronbach superior a 0,85 en todas las dimensiones evaluadas (formulación, implementación, evaluación y sostenibilidad), lo que evidencia una adecuada consistencia interna de los instrumentos empleados y permitió correlacionar dichas dimensiones entre sí.

## 5 Resultados

### 5.1 Características estructurales de las PYMES del Cantón Cañar

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a 225 PYMES del cantón Cañar permiten evidenciar el estado actual de la administración estratégica y su incidencia en la sostenibilidad empresarial.

#### 5.1.1 Datos Sociodemográficos

Esta sección perfila el contexto sociodemográfico de las empresas del cantón Cañar, base para interpretar los resultados.

**Tabla 3**

*Datos sociodemográficos*

Aspecto analizado	Resultados	Interpretación/observaciones
Distribución por sector económico	Servicios: 49,3% Comercio: 34,7% Agricultura: 7,6% Manufactura: 0,4%	Predominio del sector servicios y comercio, indicando economía orientada a prestación de servicios y comercialización.
Tamaño de las empresas	Microempresas: 48,9% Pequeñas: 41,8% Medianas: 7,1% Grandes: 0%	La mayoría de las empresas en la zona de estudio son micro y pequeñas (90,7%), lo que refleja un predominio de estructuras empresariales de menor tamaño en el Cantón Cañar.
Antigüedad de las PYMES	1–3 años: 17% 4–7 años: 23% 8–15 años: 24% 16–30 años: 31% Más de 30 años: 5%	Un 55% de PYMES tiene entre 8 y 30 años de trayectoria, lo que indica un nivel significativo de experiencia y consolidación en el mercado.
Ubicación geográfica	Rural: 54,2% Urbana: 45,8%	Resultados coherentes con la distribucional poblacional, que mayoritariamente está concentrada en el sector rural del cantón Cañar.

*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

## **5.2 Administración estratégica**

A continuación, se presentan los hallazgos relativos a las prácticas de administración estratégica de las PYMES encuestadas, organizadas por cada una de sus dimensiones.

### **5.2.1 Formulación Estratégica**

En esta dimensión las PYMES consideradas en la muestra evidencian lineamientos estratégicos firmes y una identidad empresarial claramente definida. La misión y la visión están claramente establecidas: 96,8 % y 95,6 % respectivamente realizando la sumatoria de los niveles “siempre/casi siempre”. Esta filosofía gerencial se traduce en objetivos claros para guiar al personal (92,5 %) y se acompaña de prácticas operativas consistentes: la gestión administrativa eficiente alcanza 90,6 % y la planificación de procesos de gestión y producción llega a 89,4 % atendiendo a la sumatoria de los valores positivos más altos de la escala Likert. Por otro lado, el 88% tienen en cuenta el entorno cuando hacen su planificación estratégica. Eso incluye mirar los cambios económicos del país. Además, un porcentaje muy similar (87,6%) incorpora las costumbres, valores y necesidades de la comunidad al diseñar sus productos o servicios. En esta dimensión de análisis las respuestas “rara vez/nunca” son marginales, es decir son menores al 4,4 %, lo que perfila un tejido empresarial con dirección estratégica y rutinas administrativas mayormente estables.

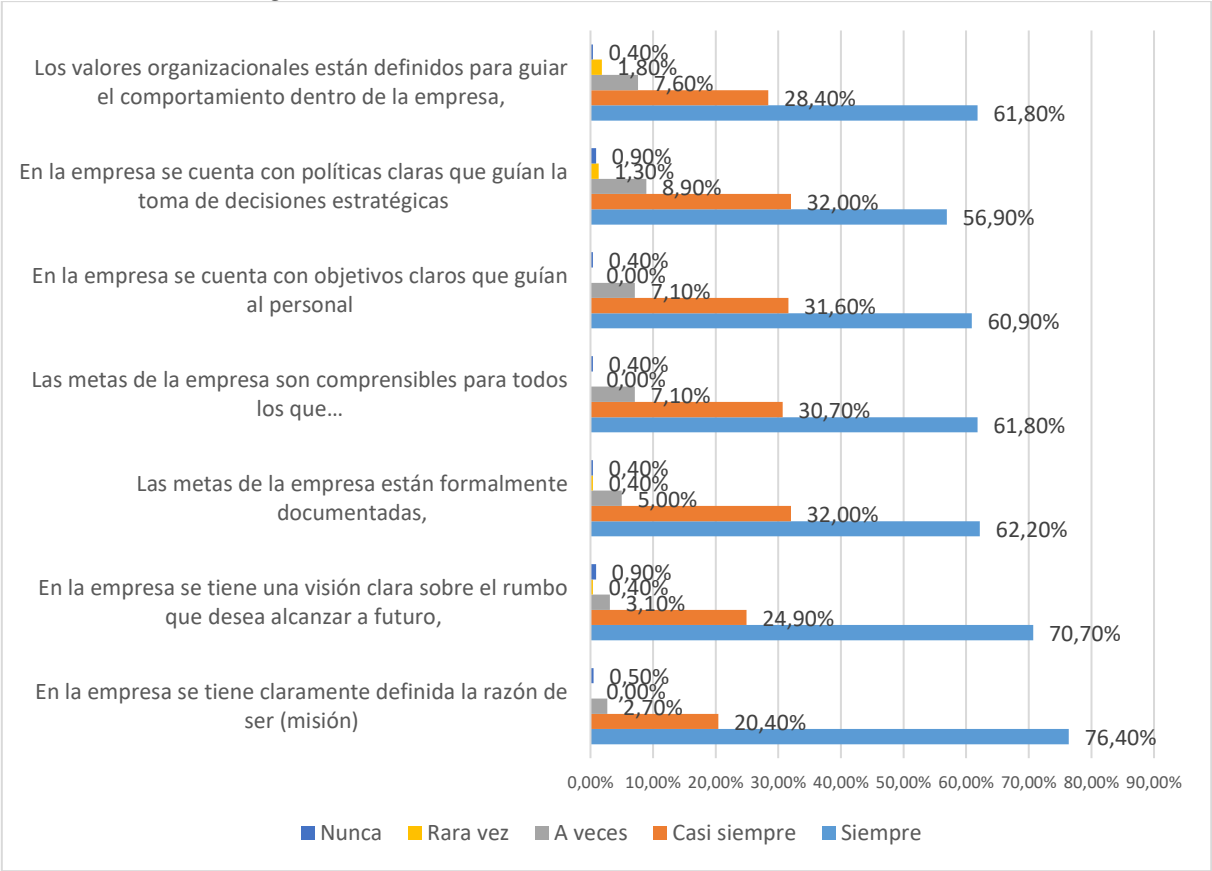
En preguntas relacionadas con el conocimiento y seguimiento de leyes y normativas legales se observa la menor proporción de respuestas en la categoría 'siempre' (45,3 %). No obstante, al considerar conjuntamente las categorías 'siempre/casi siempre', alcanza un 85,3 %. Las respuestas 'a veces' y 'rara vez/nunca' representan 9,3 % y 5,3 %, respectivamente, lo que indica que, aunque la mayoría de las PYMES mantiene un nivel relativamente alto de información normativa, existe un pequeño grupo que podría fortalecer su seguimiento en este aspecto. De manera similar, la incorporación de herramientas y conocimientos tecnológicos alcanza 83,5 % en los niveles más altos de la escala, evidenciando un buen grado de adopción tecnológica entre las empresas analizadas.

El componente con mayor variabilidad es la identificación de procesos para distribuir adecuadamente el esfuerzo del talento humano; aunque el 84,9 % de las PYMES declara realizarlo 'siempre/casi siempre', la categoría 'a veces' alcanza 12,9 %, lo que refleja diferencias en la estandarización de los procesos internos.

En cuanto al contexto competitivo, un 84,9 % de las PYMES reporta enfrentar competencia agresiva (48,0 % “siempre” y 36,9 % “casi siempre”). Este entorno subraya la relevancia de que los elementos estratégicos —conocimiento normativo, adopción tecnológica y asignación del talento humano— estén bien gestionados, ya que median la capacidad de las organizaciones para convertir la claridad de su misión y visión y la disciplina administrativa en respuestas efectivas frente a cambios económicos (88,0 %) y demandas sociales (87,6 %).

En conjunto, estos hallazgos sugieren que, si bien las PYMES muestran fortalezas claras en la formulación de su estrategia, los pequeños niveles de variabilidad detectados en ciertos componentes indican áreas de oportunidad para consolidar prácticas uniformes que permitan una ejecución más consistente y adaptativa frente al entorno competitivo.

**Figura 1**  
*Formulación Estratégica*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

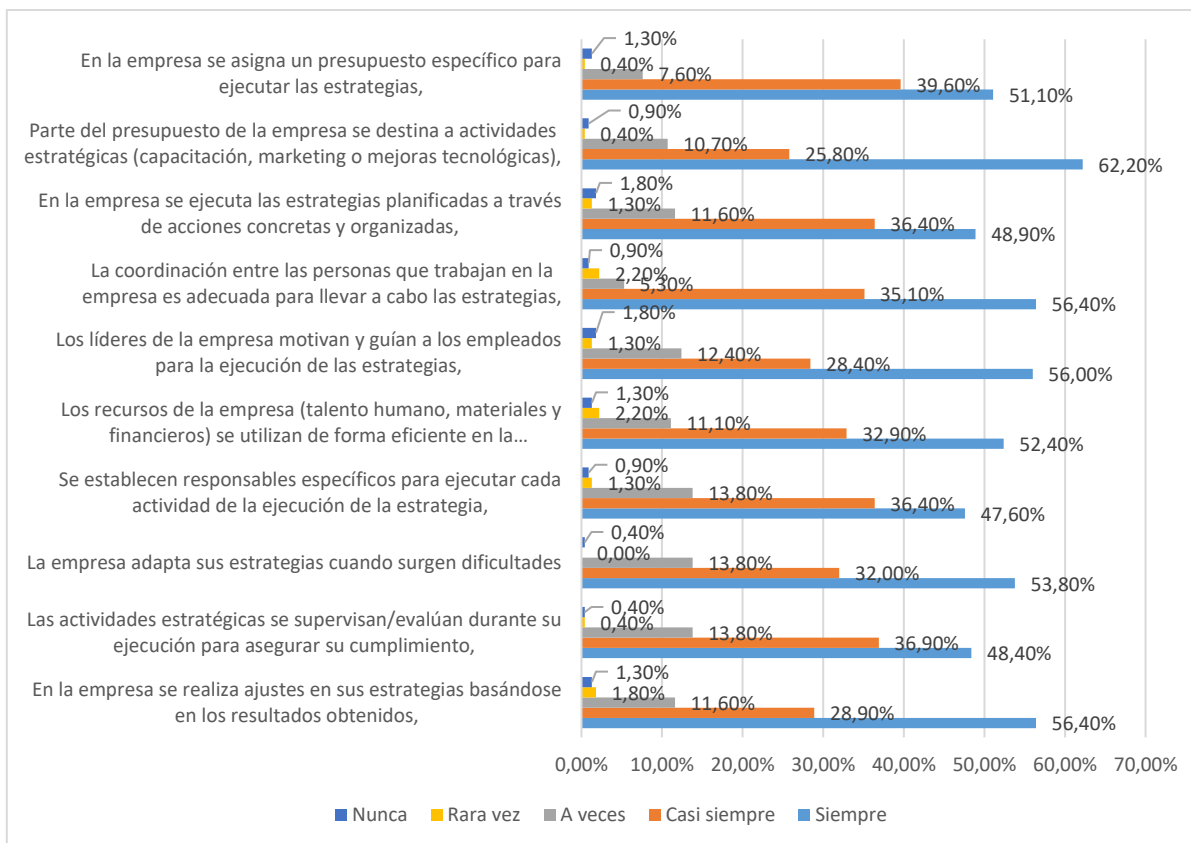
### 5.2.2 Implementación

En la dimensión operativa, las PYMES analizadas muestran una base de gestión sólida y relativamente homogénea. La planificación de procesos alcanza 89,4 % al sumar “siempre/casi siempre”, en línea con una estructura organizacional adecuada (91,1 %) y con registros financieros ordenados (90,7 %). Esta consistencia se refuerza con la asignación de presupuestos para ejecutar estrategias (90,7 %) lo que indica disciplina administrativa y alineación entre diseño y ejecución. La dirección de los procesos de producción/servicios también se ubica en niveles altos (88,4 %) perfilando un andamiaje operativo que, en términos generales, funciona y se sostiene en el tiempo. Las respuestas “rara vez/nunca” se mantienen marginales, es decir; son menores al 1,8 %, lo que sugiere que las desviaciones graves son poco frecuentes.

Ahora bien, emergen focos de variabilidad que conviene atender para asegurar una ejecución más pareja. En control de procesos (84,4 % en “siempre/casi siempre”), el 13,3 % en “a veces” evidencia intermitencia en la verificación sistemática de estándares y resultados; algo similar ocurre en el uso de tecnología para incrementar la productividad (83,1 % en el tramo superior, con 13,3 % en “a veces”), lo que sugiere adopciones parciales o desiguales entre áreas. La identificación de procesos para distribuir el esfuerzo del talento humano repite este patrón (84,9 % arriba, 12,9 % en “a veces”), revelando que, aunque la práctica está instalada, su estandarización no es uniforme. En promoción comercial, el 86,6 % reporta realizar actividades para dar a conocer sus productos/servicios; no obstante, el 9,8 % en “a veces” y un 3,5 % en “rara vez/nunca” indican oportunidades para sistematizar calendarios y canales, evitando esfuerzos esporádicos que diluyen impacto.

En conjunto, los hallazgos evidencian un núcleo de gestión robusto capaz de sostener la operación cotidiana. No obstante, y en función del porcentaje de respuestas “a veces”, aún hay margen de mejora, especialmente en gobernanza de la ejecución, adopción tecnológica para ganar productividad, trazabilidad, y sistematizar la promoción junto con los ajustes basados en resultados, a fin de reducir la intermitencia y homogenizar el desempeño entre áreas.

#### **Figura 2** *Implementación*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

### 5.2.3 Evaluación y control

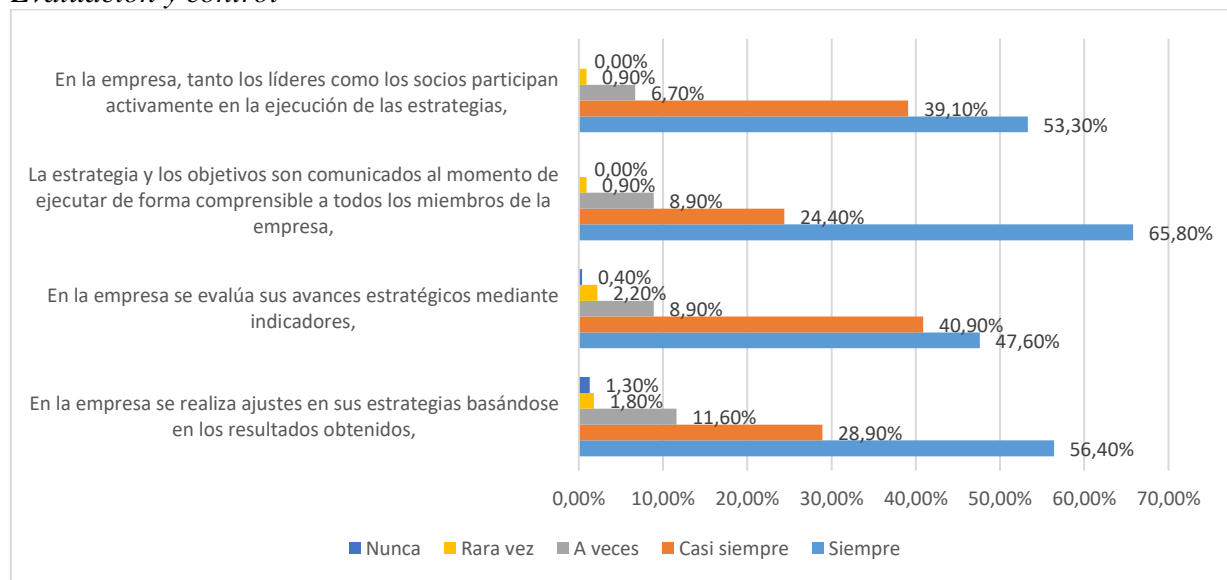
En esta dimensión de evaluación y control, las PYMES analizadas muestran un entramado de prácticas consistente y orientado al aprendizaje. La comunicación de la estrategia y los objetivos aparece como un punto especialmente sólido: 90,2 % ubica esta práctica en los niveles superiores (“siempre/casi siempre”), con un tramo bajo prácticamente inexistente (0,9 % en “rara vez/nunca”). Esta claridad comunicacional se acompaña de una participación activa de líderes y socios en la ejecución que alcanza 92,4 % en las categorías altas y apenas 0,9 % en el tramo inferior, lo que indica una señal de gobernanza alineada y compromiso directivo durante la implementación.

En materia de seguimiento y medición, el 88,5 % declara evaluar avances mediante indicadores, lo que sugiere una cultura de control razonablemente instalada; sin embargo, la proporción en “siempre” (47,6 %) es menor que en otros ítems, lo que deja ver un margen de madurez: el uso de métricas existe, pero no en todos los casos con la misma cadencia o profundidad. De forma similar, el ajuste de estrategias en función de resultados se sitúa en

85,3 % en “siempre/casi siempre” con el mayor tramo medio del bloque (11,6 % en “a veces”) indicando que el ciclo de retroalimentación medir, aprender y corregir opera, aunque de forma algo intermitente según áreas o momentos.

Aunque el análisis de esta dimensión es ampliamente favorable, aún hay espacio para elevar la consistencia: el tramo “nunca/raras veces/a veces” alcanza 14,7 % en ajustes por resultados, 11,5 % en uso sistemático de indicadores y ronda el 10 % en comunicación y participación directiva. La prioridad no es crear prácticas nuevas, sino consolidar las existentes hasta el nivel “siempre”: ritualizar calendarios de evaluación con KPIs claros, normalizar criterios documentados de ajuste y anclar una retroalimentación formal al equipo. Con ello, la fuerte alineación directiva y la buena comunicación se traducirán en decisiones más adaptativas y correcciones oportunas.

**Figura 3**  
*Evaluación y control*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

### **5.3 Sostenibilidad de las PYMES**

A continuación, se presentan los hallazgos relativos a variable de sostenibilidad de las PYMES encuestadas, organizadas por cada una de sus dimensiones.

#### **5.3.1 Sostenibilidad económica**

En esta dimensión, los indicadores financieros y de gestión económico-administrativa muestran un desempeño mayoritariamente favorable con una dispersión acotada entre los niveles altos de la escala: las sumatorias “siempre/casi siempre” se ubican entre 84,5 % y 89,3 %. En particular, la cobertura de gastos con generación de utilidades alcanza 84,5 %, mientras que el crecimiento sostenido de ventas replica ese mismo nivel (84,5 %); ambos ítems exhiben un 12,9 % en “a veces”, lo que sugiere resultados positivos, pero con episodios de intermitencia comercial.

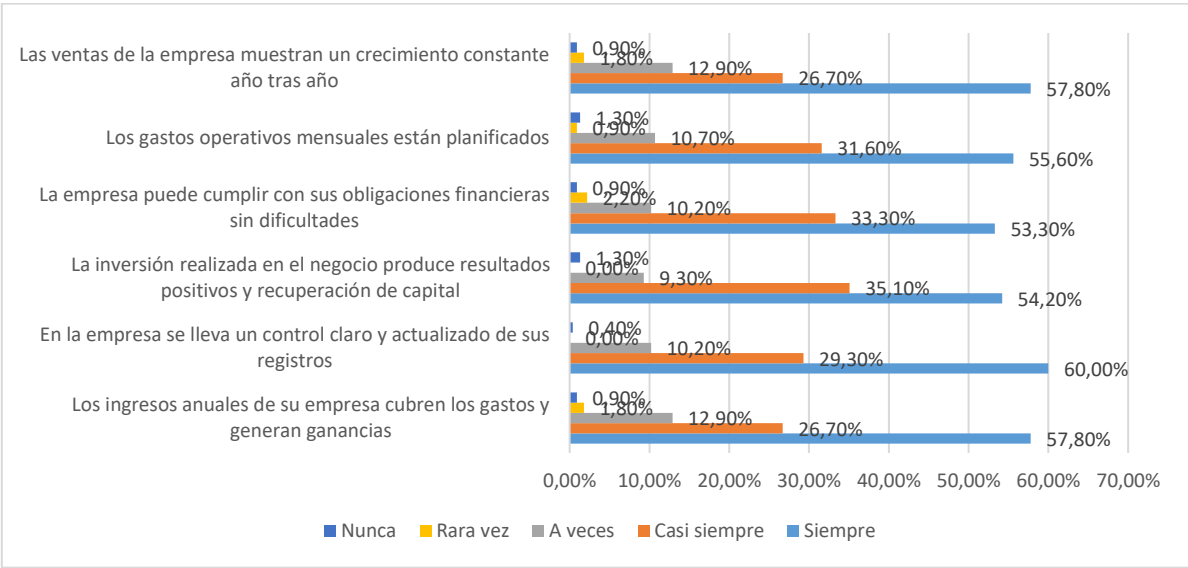
El andamiaje de control interno y disciplina financiera luce robusto: el control claro y actualizado de registros llega a 89,3 %, la planificación de gastos operativos a 87,2 % y la capacidad de cumplir obligaciones financieras sin dificultades a 86,6 %. A ello se suma que la inversión realizada reporta resultados positivos y recuperación de capital también en 89,3 %, evidenciando una relación saludable entre decisiones de gasto, retorno del capital y liquidez operativa. En todos estos casos, los tramos bajos (“rara vez/nunca”) se mantienen marginales, es decir; menores a 1,8 %, lo que refuerza la idea de rutinas administrativas consolidadas.

Ahora bien, la consistencia plena todavía es perfectible. La franja “siempre” se mueve entre 53,3 % y 60,0 % según el indicador, lo que implica que una porción no menor permanece en “casi siempre”. Dicho de otro modo, el tejido financiero es sano, pero aún hay espacio para transformar buenas prácticas frecuentes en estándares invariables. La mayor señal de variabilidad se observa en resultados de ingresos y en crecimiento de ventas (12,9 % en “a veces” en ambos), lo cual podría responder a ciclos de demanda, estacionalidad o diferencias en la ejecución comercial que no terminan de estabilizarse.

En conjunto, los hallazgos describen PYMES con control administrativo y planificación financiera sólidas —registros actualizados, gasto ordenado, retorno del capital y cumplimiento oportuno— que se traducen en balances saludables. Sin embargo, los pequeños

márgenes de intermitencia en rentabilidad anual y trayectoria de ventas sugieren oportunidades de consolidación: pasar de “casi siempre” a “siempre” mediante una gestión más efectiva del flujo de caja, presupuestos flexibles y un seguimiento comercial que mitigue la variabilidad propia del mercado.

**Figura 4**  
*Sostenibilidad económica*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

**5.3.2 Sostenibilidad Social**

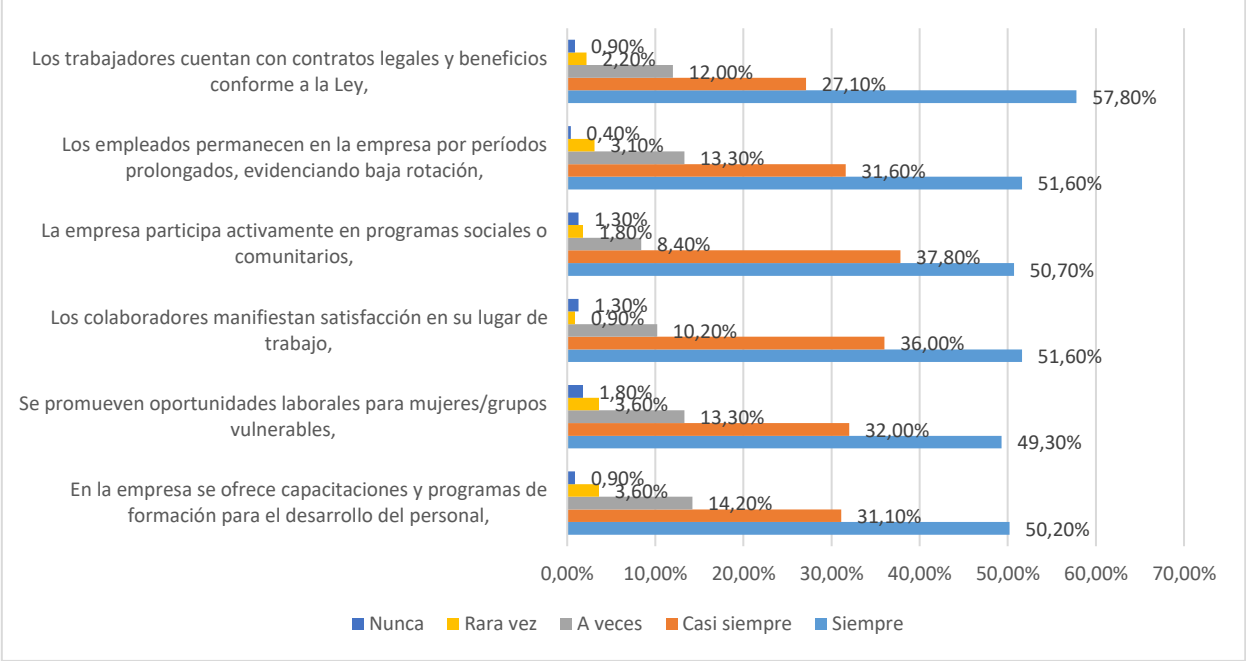
En esta dimensión, las PYMES de la muestra evidencian prácticas consolidadas con predominio de respuestas en los niveles superiores de la escala. La satisfacción de los colaboradores alcanza 87,6 % al sumar “siempre/casi siempre”, mientras que la participación en programas sociales y comunitarios llega a 88,5 %, lo que sugiere un entorno interno positivo y una proyección externa activa. La formalidad laboral también se sostiene en niveles altos: 84,9 % al sumar “siempre/casi siempre”, reporta contratos y beneficios conforme a ley, reduciendo riesgos de incumplimiento y aportando estabilidad organizacional (tramo bajo ≤ 1,8 %).

La oferta de capacitaciones y programas de formación registra 81,3 %. Sin embargo, también se puede observar un porcentaje representativo de respuestas en “a veces” (14,2 %), lo que puede sugerir que las PYMES no capacitan a su personal de manera continua. Paralelo a ello, la promoción de oportunidades para mujeres y grupos vulnerables se ubica también en 81,3 %, con 13,3 % en “a veces” y 5,4 % en “rara vez/nunca”, revelando prácticas de inclusión,

pero aún tienen margen para mejorar. La retención de personal alcanza 83,2 %, aunque el 13,3 % en “a veces” insinúa diferencias entre áreas o periodos que podrían responder a ciclos de demanda, condiciones contractuales o trayectorias de carrera poco claras.

En conjunto, las respuestas “rara vez/nunca” son minoritarias, es decir, que llegan a un máximo de 5,4% en todas las preguntas. Esta información sugiere que las PYMES evaluadas tienen una estructura organizacional mayormente estable y con orientación social. No obstante, los niveles de “a veces”, especialmente en formación (14,2 %), inclusión (13,3 %) y permanencia (13,3%), señalan oportunidades para transformar buenas prácticas frecuentes en estándares permanentes. Ello implica institucionalizar planes anuales de capacitación vinculados a perfiles y brechas y fortalecer políticas de retención (rutas de carrera, evaluación de desempeño y esquemas de reconocimiento) que refuercen el vínculo entre satisfacción, inclusión y estabilidad del talento humano. De este modo, la formalidad y el compromiso comunitario ya alcanzados podrán traducirse en una experiencia laboral consistentemente positiva y en capacidades internas más adaptativas.

**Figura 5**  
*Sostenibilidad social*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

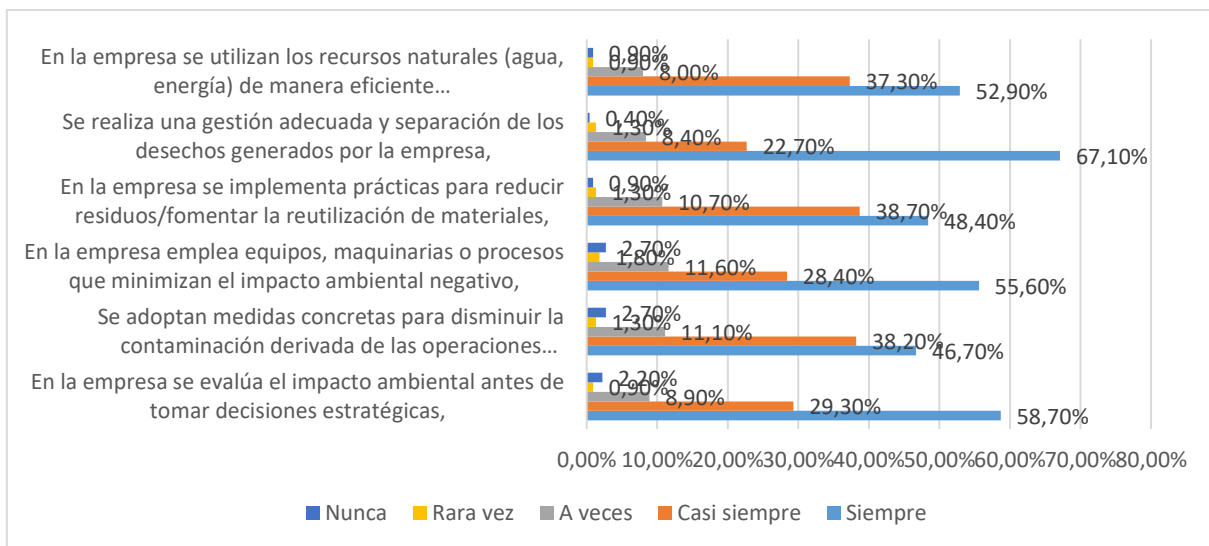
### 5.3.3 Sostenibilidad Ambiental

En esta dimensión de sostenibilidad ambiental, existe predominio de respuestas en los niveles superiores positivos de la escala. El uso eficiente de recursos naturales (agua y energía) alcanza 90,2 % al interpretar los niveles más altos de la escala “siempre/casi siempre”, mientras que la gestión y separación adecuada de desechos llega a 89,8 %, configurando una dimensión consistente y robusta (nivel bajo  $\leq 2,7$  %). En esa misma línea, la evaluación del impacto ambiental antes de decisiones estratégicas reporta 88,0 % y las prácticas de reducción de residuos y fomento de la reutilización alcanzan el 87,1 %, señalando que la anticipación de impactos ha sido internalizada como rutinas de gestión.

Los indicadores con mayores porcentajes son la adopción de medidas concretas para disminuir la contaminación con el 84,9 % que es la sumatoria entre siempre/casi siempre y el empleo de equipos/maquinarias o procesos que minimizan el impacto (84,0 %). En ambos casos se observan los mayores niveles de la opción “a veces” de la dimensión (11,1 % y 11,6 %, respectivamente) y también los niveles de la escala más bajos alcanzan un máximo de 4,5 %. Este patrón sugiere que, si bien existen políticas y esfuerzos, la traducción a inversiones tecnológicas y a prácticas operativas uniformes aún presenta interrupciones entre áreas o periodos.

En conjunto, la estructura de las PYMES en relación con la sostenibilidad social, se muestra correctamente establecida. Sin embargo, aún existe un margen de mejora, relacionado con la implementación de equipos, maquinarias o procesos que minimicen el impacto ambiental y con la adopción de medidas concretas para reducir la contaminación.

**Figura 6**  
*Sostenibilidad ambiental*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

### 5.3.4 Sostenibilidad estratégica

En esta dimensión, las PYMES de la muestra, evidencia una gestión mayoritariamente consolidada pues al realizar una sumatoria de los niveles positivos más altos de la escala “siempre/casi siempre” se puede evidenciar que los porcentajes se ubican entre 85,3 % y 92,0%. Destaca la evaluación continua de metas en responsabilidad ambiental con 66,2 % “siempre”, 25,8 % “casi siempre” seguida por la responsabilidad social con 58,7 % “siempre” y 29,3 % “casi siempre”. Este énfasis en el seguimiento indica sistemas de monitoreo activos y rutinas de control.

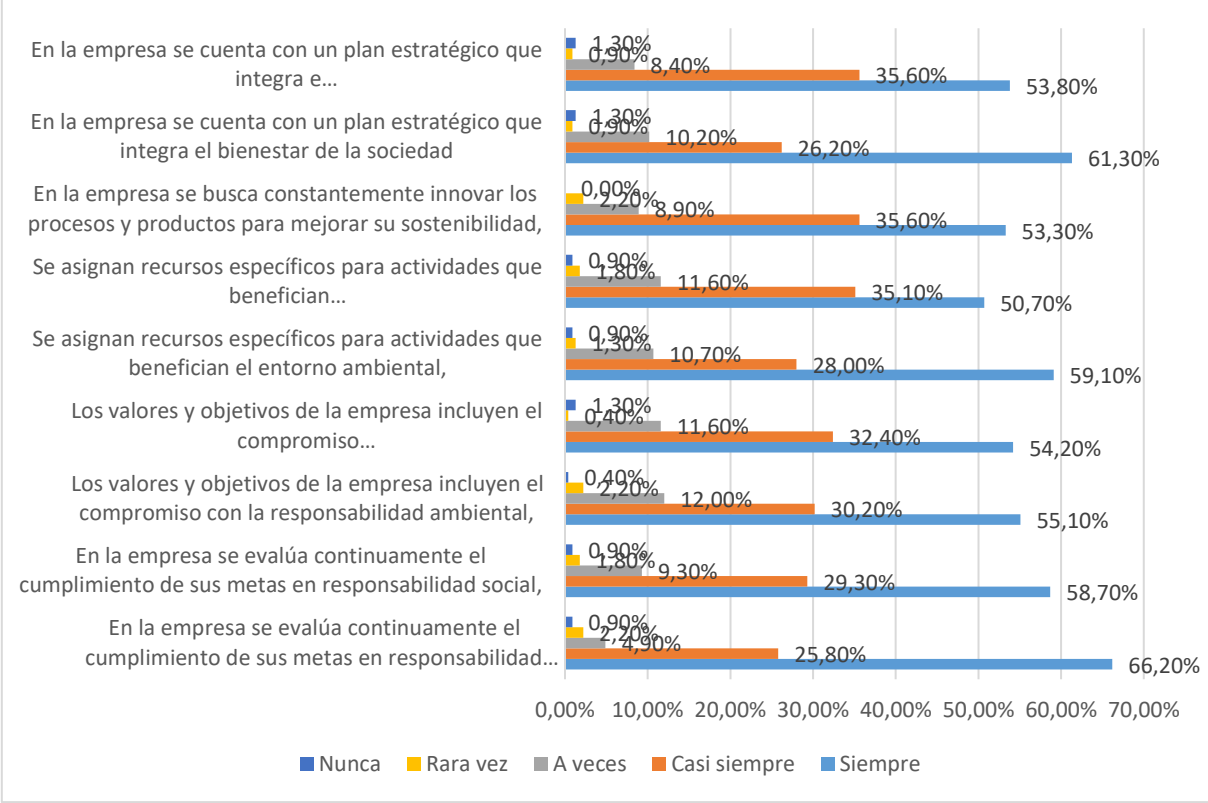
La institucionalización de valores y objetivos también es alta: el compromiso con la responsabilidad ambiental alcanza 85,3 % y con la responsabilidad social 86,6 % (sumatoria de los niveles superiores de la escala Likert). No obstante, se visualiza una intermitencia relativa en: “a veces” que alcanza al 12,0 % y 11,6 %, respectivamente, lo que sugiere que la incorporación de estos principios en la cultura organizacional todavía convive con prácticas no estandarizadas.

En asignación de recursos, los resultados son consistentes: 87,1 % para iniciativas que benefician el entorno ambiental y 85,8 % para las de impacto social. Sin embargo, la proporción de “siempre” (50,7 % en recursos sociales y 59,1 % en ambientales) evidencia que una fracción relevante se mantiene en “casi siempre”, señal de presupuestos y prioridades que, aunque presentes, podrían formalizarse mejor para ganar previsibilidad.

Al realizar una sumatoria de los niveles positivos más altos de la escala “siempre/casi siempre” se observa que las percepciones de innovación y planificación refuerzan el cuadro positivo: 88,9 % reporta buscar constantemente innovaciones para mejorar la sostenibilidad y entre 87,5 % y 89,4 % indica contar con un plan estratégico que integra tanto el bienestar social como criterios ambientales. En todos los ítems, las respuestas de baja frecuencia (“rara vez/nunca”) representan una proporción reducida ( $\leq 2,20\%$ ), lo que evidencia prácticas generalizadas y una limitada presencia de conductas opuestas a la sostenibilidad.

En conjunto, el perfil revela un tejido empresarial con alineamiento estratégico y operatividad robustos. Los niveles negativos se mantienen bajos en todas las preguntas. Sin embargo, aún se tiene margen de mejora, especialmente en los indicadores relacionados con la asignación de recursos específicos para actividades que benefician el entorno ambiental y la evaluación continua de cumplimiento de metas de responsabilidad social.

**Figura 7**  
*Sostenibilidad estratégica*



*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

#### 5.4 Relación entre administración estratégica y sostenibilidad

Luego de comprobar la no normalidad de los datos, se procedió a realizar una correlación entre las dimensiones de administración estratégica con las dimensiones de sostenibilidad empresarial. Como se puede observar en la Tabla 4, los valores p (p-value) se ubican por debajo de 0,05 por lo tanto, se considera que todas las dimensiones están correlacionadas entre sí. A continuación, se realiza un análisis de los valores r de Spearman para comprobar el nivel de la correlación.

La dimensión de formulación estratégica presenta una correlación moderada; con base en la escala de Spearman, con la variable de sostenibilidad económica ( $r=0.475$ ) y sostenibilidad estratégica pero más débiles en la dimensión social ( $r=0.382$ ) y ambiental ( $r=0.358$ ). En contraparte, la dimensión de implementación, presentó correlaciones moderadas en todas las dimensiones de sostenibilidad, es decir: económica ( $r=0.513$ ), social ( $r=0.516$ ), ambiental ( $r=0.407$ ), estratégica ( $r=0.571$ ). La evaluación y control aparece como la segunda dimensión con correlaciones más fuertes según la escala de Spearman, con un efecto especialmente fuerte sobre lo económico ( $r=0.544$ ) y apreciable en lo estratégico ( $r=0.451$ ), pero menor en lo social ( $r=0.362$ ) y lo ambiental ( $r=0.302$ ).

Es decir, con base en este análisis se puede argumentar que las estrategias de implementación, evaluación y control están influyendo de manera positiva y moderada sobre la sostenibilidad de las PYMES y convendría realizar una propuesta de estrategias de mejora sobre estas dimensiones.

**Tabla 4**

*Correlación entre sostenibilidad y administración estratégica*

			Formulación estratégica	Implementación	Evaluación y Control
Rho de Spearman	Sostenibilidad económica	R de Spearman	0.475	0.513	0.544
		gl	225	225	225
	Sostenibilidad Social	valor p	< .001	< .001	< .001
		R de Spearman	0.382	0.516	0.362
		Gl	225	225	225

	valor p	<.001	<.001	<.001
Sostenibilidad ambiental	R de Spearman	0.358	0.407	0.302
	GI	225	225	225
	valor p	<.001	<.001	<.001
Sostenibilidad estratégica	R de Spearman	0.505	0.571	0.451
	GI	225	225	225
	valor p	<.001	<.001	<.001

*Nota.* Encuesta aplicada a la muestra. Realizado por el autor.

## 5.5 Estrategias aplicables a las PYMES del Cantón Cañar

Con base en el análisis correlacional y en las dimensiones de implementación, evaluación y control revisadas previamente se plantean estrategias dirigidas a las PYMES del cantón Cañar. Aunque los resultados son en su mayoría positivos, aún se identifican áreas de mejora y brechas que deben atenderse para avanzar hacia la sostenibilidad mediante la administración estratégica. Las estrategias presentadas a continuación buscan crear prácticas nuevas o consolidar e institucionalizar las existentes para que operen de forma consistente, medible y replicable en toda la organización. Con ello, el buen desempeño observado se traducirá en sostenibilidad más robusta y homogénea.

### 5.5.1 Capacitación Estratégica

La estrategia de capacitación para afrontar los desafíos de la formulación estratégica en las PYMES se centra en fortalecer competencias clave que permitan formular estrategias coherentes, adaptativas y sostenibles frente a un entorno competitivo. Para ello, se propone un enfoque integral que combina el desarrollo del aprendizaje organizacional para mejorar la capacidad de innovación y toma de decisiones (Gómez y Herrera, 2022), la adopción de herramientas y metodologías estratégicas como el Balanced Scorecard adaptadas al contexto de las PYMES (Sato, 2023), el fortalecimiento de competencias digitales y de adaptación tecnológica para incrementar la resiliencia organizacional (Liu y Zhou, 2024) y el entrenamiento práctico mediante estudios de caso, simulaciones y retroalimentación continua, que permite traducir los conocimientos adquiridos en acciones concretas dentro de la empresa (Patel et al., 2025).

### **5.5.2 Dirección y gestión de la ejecución de la estrategia.**

Una de las áreas de mejora identificadas de la dimensión de implementación de la estrategia, es el establecimiento de responsables específicos para ejecutar las actividades planteadas por las PYMES. Para mejorar este aspecto, se propone una estrategia basada en el fortalecimiento de la administración mediante un esquema claro de responsables por actividad que facilite el seguimiento, la toma de decisiones y el cierre oportuno de tareas. De esta manera, los objetivos que planteen las PYMES podrán contar con una persona responsable de cada proceso, con tareas explícitas y resultados esperados, para reducir la ambigüedad e incrementar la efectividad de los procesos de implementación. Al respecto Tawse et al. (2023) señalan que la implementación estratégica exige liderazgo, coordinación y roles definidos; para David et al. (2020) es importante el énfasis en responsabilidades claras y control; mientras Uribe (2021) destaca la articulación directiva para garantizar coherencia en la ejecución.

### **5.5.3 Adopción tecnológica y trazabilidad**

Un segundo desafío en la dimensión de implementación de la estrategia es asignar presupuesto para la adopción tecnológica en las PYMES. Para mejorar esta área, se propone impulsar una digitalización práctica que simplifique el trabajo diario en funciones clave (ventas, inventarios y atención al cliente), priorizando que la información fluya de forma consistente, con facilidad de registro y consulta de datos para la toma de decisiones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD (2023) menciona que la digitalización es un medio que impulsa la productividad en PYMES; además Porter (2022) resalta el monitoreo continuo y el desempeño como ejes de competitividad; mientras Dwikat et al. (2022) vincula planeación estratégica e innovación con mejoras en resultados económicos, sociales y ambientales.

### **5.5.4 Promoción y aprendizaje comercial**

Una tercera área de mejora en la implementación de la estrategia en las PYMES es la capacidad de ajustar sus acciones comerciales a partir de lo aprendido, promoviendo la sostenibilidad de la empresa. Se recomienda estructurar la actividad comercial mediante objetivos claros, medición de resultados y análisis de desempeño, de manera que cada acción pueda evaluarse y ajustarse para optimizar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente

y la sostenibilidad económica. La evidencia respalda esta práctica: Sharabati et al. (2024) muestran que la adopción de estrategias de marketing digital mejora el rendimiento de las PYMES de manera sostenida; Sutherland (2025) enfatiza la importancia de capacitar a los equipos en estas estrategias para fortalecer la relación con los clientes y garantizar continuidad operativa; y Omran (2023) subraya que integrar el aprendizaje organizacional en la gestión comercial permite a las PYMES adaptarse rápidamente a cambios del mercado, consolidando ventajas competitivas sostenibles..

### **5.5.5 Ajustes por resultados**

En la dimensión de evaluación y control de la estrategia, una oportunidad clave identificada es ajustar la planificación a partir de la recolección y el tratamiento de datos. Se propone definir de antemano cómo y cuándo corregir el rumbo, de modo que los cambios no dependan de impulsos aislados: ante señales de desempeño, aplicar el ajuste acordado, observar efectos y conservar lo que funciona, consolidando una cultura de mejora continua. Para David et al. (2020) la gestión debe enfatizar la evaluación y el control estratégico para realizar correcciones oportunas, garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y retroalimentar la ejecución de las estrategias; mientras Kaplan y Norton (1996) con su ciclo medición–aprendizaje–ajuste; chennaty et al. (2024) destacan que la retroalimentación continua es fundamental para el control estratégico y la mejora del desempeño organizacional.

### **5.5.6 Uso sistemático de indicadores**

Asimismo, un área que puede reforzarse en la dimensión de evaluación y control de la estrategia es el uso de indicadores de desempeño o KPIs (*Key Performance Indicators*). Estos indicadores permiten medir de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando la identificación de desviaciones, la toma de decisiones basada en datos y la implementación de acciones correctivas oportunas. Para evaluar los avances estratégicos de las PYMES. Para ello, se propone mantener una medición constante y comprensible que compare resultados con lo esperado y alerte a tiempo sobre desvíos. La lectura periódica debe derivar en conversaciones breves y resolutivas, con prioridades claras y acciones simples y verificables. Porter (2022) resalta la importancia del monitoreo continuo del desempeño; mientras Kaplan y Norton (1996) formulan el *Balanced Scorecard* como marco para traducir

la estrategia en métricas; y en David et al. (2020) enfatizan la evaluación y el control como base para ajustar la ejecución. De esta manera, se asegura que la estrategia se implemente de manera efectiva y se puedan realizar ajustes oportunos para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **5.5.7 Rol directivo en el control**

Finalmente, una oportunidad de mejora en la dimensión de evaluación y control de la estrategia es fortalecer la participación activa de líderes y socios en la ejecución estratégica. Se propone convertir las revisiones en espacios breves y enfocados, orientados a habilitar al equipo: la dirección prioriza, remueve obstáculos y asegura recursos, dejando registro de acuerdos y verificando su cumplimiento para sostener el ritmo operativo sin caer en micro manejo. Al respecto Uribe (2021) manifiesta que la administración estratégica es la articulación de dirección y ejecución; mientras Tawse et al. (2023) destacan el liderazgo y la coordinación como factores clave en la implementación estratégica.

### **6 Conclusiones**

El tejido empresarial del cantón Cañar dispone de una base organizacional y administrativa suficiente para sostener la gestión estratégica con identidad corporativa, disciplina operativa y rutinas de gestión, pero requiere estandarizar procesos, fortalecer la actualización normativa y acelerar la adopción tecnológica para convertir esas buenas prácticas en capacidades uniformes y replicables en todas las PYMES, garantizando así mayor eficiencia en la asignación de recursos, mejores niveles de competitividad frente a mercados externos, y una integración más sólida entre productores, distribuidores y consumidores que permita consolidar un ecosistema empresarial sostenible, innovador y con proyección a largo plazo.

La administración estratégica se aplica de forma mayoritaria en sus fases de formulación, implementación y evaluación, aunque no de modo integral, más bien la gestión es empírica: el desafío es institucionalizar el uso de indicadores, normalizar las revisiones y asegurar ajustes sistemáticos por resultados. Frente a presiones externas como la competencia intensa, cambios económicos y exigencias regulatorias la administración estratégica se convierte en un mecanismo de mitigación y adaptación. Al alinear la administración estratégica actúa como estrategias de mitigación y como una herramienta de adaptación: alinear recursos, dar trazabilidad con tecnología y sostener ciclos de medición-aprendizaje permite reducir

vulnerabilidades, reforzar el desempeño económico y social y habilitar mejoras sostenidas en lo ambiental y lo estratégico.

En cuanto a la correlación entre la administración estratégica y la sostenibilidad empresarial demuestra una relación positiva y significativa en las PYMES, siendo la implementación, la evaluación y el control las dimensiones con mayor influencia, especialmente en lo económico y estratégico. En contraste, la formulación estratégica, aunque relevante, evidencia un impacto más limitado en las dimensiones social y ambiental, lo que confirma que la planificación no garantiza por sí sola la sostenibilidad si no está acompañada de una adecuada ejecución y seguimiento.

La pertinencia de un modelo de estrategias adaptable para las PYMES del cantón Cañar radica en la necesidad de integrar la administración estratégica con la sostenibilidad como variables centrales que potencien su competitividad y permanencia en el mercado. Un enfoque estratégico adaptable permite a estas empresas formular, implementar y evaluar acciones en función de contextos cambiantes, respondiendo con agilidad a la competencia, a la presión regulatoria y a la dinámica económica local.

## 7 Referencias

- Andrade Ortiz, C. I., y Ordóñez Laso, A. L. del R. (2023). Diagnóstico de emprendimientos de economía popular y solidaria del cantón Cañar. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(25), 65-81. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i25.155>
- Ansoff, H. I. (1991). *La dirección estratégica en la práctica*. Addison Wesley.
- Barella, Y., Fergina, A., Mustami, M. K., Rahman, U., y Alajaili, H. M. A. (2024). *Quantitative Methods in Scientific Research. Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 15(1), 281-287. <https://doi.org/10.26418/j-psh.v15i1.71528>
- Berrone, P., Ricart, J. E., y Carrasco, C. (2021). *Sostenibilidad para pequeñas y medianas empresas: Construyendo un futuro responsable*.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Cajas Gutiérrez, S. N., y Vásquez Vargas, K. T. (2022). Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua post pandemia. *Religación*, 7(32), e210926. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i32.926>
- Castka, P., y Balzarova, M. A. (2020). Corporate social responsibility and ISO 26000: An integrative approach. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121714. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121714>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., y Poth, C. N. (2018). *Indagación cualitativa y diseño de investigación: Elección entre cinco enfoques* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- David, F. R. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- David, F. R., y David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17.<sup>a</sup> ed.). Spearman.
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., y Mohd Shariff, M. N. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388. <https://doi.org/10.3390/su142013388>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Fatemi, A., Fooladi, I., & Tehranian, H. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Journal of Banking & Finance*, 127, 106119. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106119>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2021). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gamage, A. N. K. K. (2025). Research Design, Philosophy, and Quantitative Approaches in Scientific Research Methodology. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 13(2), 91-103. <https://doi.org/10.36347/sjet.2025.v13i02.004>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., y Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Glueck, W. F. (1980). *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill.

- Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar GADICC. (2023). *Informe sobre la situación de las PYMES en el cantón Cañar*. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cañar.
- Gómez, L., & Herrera, P. (2022). *Aprendizaje organizacional y desempeño en PYMES latinoamericanas*. *Journal of Business Research*, 148, 512–520. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.018>
- González-Sánchez, C. A., & González-Sánchez, M. Á. (2021). Sostenibilidad empresarial: Un análisis conceptual desde la perspectiva económica. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 660–669.
- Guamán, D., y León, M. (2021). Prácticas ambientales en las pequeñas empresas de la Sierra ecuatoriana. *Revista de Ciencias Empresariales*, 13(2), 45–59. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.13.2.4>
- Hart, O., y Zingales, L. (2017). Companies should maximize shareholder welfare not market value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 2(2), 247–274. <https://doi.org/10.1561/108.00000022>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Educación.
- Hill, C. W. L., y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2023). *Estadísticas económicas estructurales de empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jamali, D., y Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2014). *Dirección estratégica* (7.<sup>a</sup> ed.). Spearman Educación.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2020). *El cuadro de mando integral: Traduciendo la estrategia en acción*. Harvard Business Review Press.
- Li, M., Lin, Y., y Liu, W. (2021). Strategic adaptation in uncertain environments: A review of recent research. *Journal of Strategic Management*, 39(4), 667–688. <https://doi.org/10.1002/jsm.2433>
- Liu, Y., & Zhou, H. (2024). *Digital transformation and resilience in SMEs: Evidence from emerging economies*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>
- López Shishingo, J. I., y Ordóñez Gavilanez, M. E. (2022). Estrategias de sostenibilidad para los emprendimientos de la Tucayta (Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar). Repositorio Institucional UCACUE. <https://dspace.ucacue.edu.ec/browse/dateissued?scope=5a96fc99-5b4c-4c0a-88a9-6fef994b0655>
- Martínez, D. M., y Fernández, A. R. (2020). Sostenibilidad corporativa y ventaja competitiva: Una visión desde la estrategia. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 45–60. <https://doi.org/10.32767/ree.v2i2.145>
- Martínez, D. M., y Fernández, A. R. (2021). Liderazgo transformacional y sostenibilidad: Claves para el cambio organizacional. *Revista Empresarial Interdisciplinaria*, 4(1), 30–49.

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Informe nacional sobre PYMES y competitividad empresarial en Ecuador*.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Nguyen, H., y Luu, T. (2020). Aligning internal capabilities with external environment for firm performance: A contingency approach. *Journal of Business Research*, 116, 322–333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.047>
- Omran, I. (2023). A review on SME's marketing. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(4), 382–385. <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT23APR577.pdf>
- Orellana Orellana, C. P., Orellana Orellana, E. F., Ortiz González, R. A., y Boza Aguirre, J. E. (2024). Emprendimientos en la provincia del Cañar – Ecuador: análisis desde la teoría de la contingencia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 137–154. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.8>
- Orellana Orellana, E. F., González Veintimilla, M. I., Cárdenas Vivar, N. R., y Viñan, M. B. (2022). *Planificación estratégica y habilidades gerenciales de instituciones financieras populares en Ecuador*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 633–648. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/43393>
- Orellana, I. F., Delgado, W. A., y Zhagñay, B. (2015). *Desempeño empresarial de las PYMES familiares del sector comercial del Cañar* (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay, Ecuador). Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4507>
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (1987). *Nuestro futuro común*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Oxford University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2023). *SMEs outlook 2023: Resilience and transformation*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>
- Patel, R., Singh, A., & Kumar, V. (2025). *Strategic training and simulation methods for SME competitiveness*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2506.12590>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E. (2018). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Compañía Editorial Continental.
- Purvis, B., Mao, Y., y Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rodríguez-Mendoza, R., y Avilés-Sotomayor, V. M. (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>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., y Saeidi, S. A. (2021). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 122, 683–696. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
- Sarango-Lalangui, P., Santos-Rodríguez, O., y Vázquez-Brust, D. (2018). Integrating sustainability-oriented innovation into performance assessment systems: Evidence from an Ecuadorian context. *Journal of Cleaner Production*, 170, 1174–1184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.207>

- Sato, T. (2023). *Application of Balanced Scorecard in small enterprises: A case study from Japan*. *Journal of Strategic Management*, 41, 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.sm.2023.41>
- Sharabati, A.-A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667. <https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Sutherland, K. (2025). Training clients in digital marketing: The key to a feel-good business. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1016/j.sbm.2025.01.003>
- Testa, F., Boiral, O., y Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholder pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147, 287–307.
- UN Global Compact. (2022). *Corporate sustainability in practice*. United Nations Global Compact. <https://doi.org/10.18356/9789210012182>
- Uribe, J. (2021). *Administración estratégica para la dirección empresarial*. Spearman Educación.
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lafebre, L. M., Salazar Vázquez, F. I., y Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para Pymes en Ecuador ante el COVID-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1–22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vásquez Vargas, K. T., y Cajas Gutiérrez, S. N. (2022). Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas en el contexto ecuatoriano post pandemia. *Religación – Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(32), e210926. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i32.926>
- Xia, Y., Wang, Y., y Song, H. (2023). Sustainability-oriented leadership and SMEs' performance in emerging markets: The moderating role of digital transformation. *Journal of Business Research*, 157, 113610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113610>
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., y Khan, Z. (2022). Building strategic agility for sustainable internationalization of SMEs: The role of dynamic capabilities and strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121234. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121234>



Universidad  
Católica  
de Cuenca

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

**Oscar Armando Paguay Loja** portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º 0302992631 En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **“Administración Estratégica: Impacto en la Sostenibilidad de las PYMEs en el Cantón Cañar”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 8 de octubre de 2025

Oscar Armando Paguay Loja  
C.I. 0302992631