



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS  
PYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN EL CANTÓN CUENCA.”**

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

**AUTORES: ABAD TENORIO CRISTOBAL LEONARDO**

**GONZÁLEZ GARCÍA RICARDO ISMAEL**

**DIRECTOR: ING. EDGAR GEOVANNY ZAMORA ZAMORA. PHD**

**CUENCA - ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES  
DEL SECTOR COMERCIAL EN EL CANTÓN CUENCA”**

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

**AUTORES: ABAD TENORIO CRISTOBAL LEONARDO**

**GONZÁLEZ GARCÍA RICARDO ISMAEL**

**DIRECTOR: ING. EDGAR GEOVANNY ZAMORA ZAMORA. PHD**

**CUENCA - ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**Influencia de la administración estratégica en las pymes del sector comercial en el cantón  
Cuenca**

Cristóbal Leonardo Abad Tenorio

Ricardo Ismael González García

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Edgar Geovanny Zamora Zamora. PHD

01 de noviembre de 2023

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Cristóbal Leonardo Abad Tenorio y Ricardo Ismael González García**, declaramos bajo juramento que el artículo denominado **“Influencia de la Administración Estratégica en las Pymes del Sector Comercial en el Cantón Cuenca”** es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Cuenca, 01 de noviembre de 2023**



Cristobal Leonardo Abad Tenorio



Ricardo Ismael Gonzalez Garcia

---

Cristóbal Leonardo Abad Tenorio

---

Ricardo Ismael González García

## CERTIFICACIÓN

Yo, **Edgar Geovanny Zamora Zamora**, certifico que el artículo titulado “**Influencia de la Administración Estratégica en las Pymes del Sector Comercial en el Cantón Cuenca**” fue desarrollado por **Cristóbal Leonardo Abad Tenorio y Ricardo Ismael González García**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**Cuenca, 01 de noviembre de 2023**



---

Ing. Edgar Geovanny Zamora Zamora. PHD  
**Tutor(a)**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## RESUMEN

La administración estratégica se constituye como un proceso de formulación, implementación y ejecución de estrategias con la finalidad de insertar a la organización según su misión, a través de una serie de acciones y de instrucciones administrativas. En consideración de la existencia de factores internos y externos que inciden en el desempeño de las pymes y que son difíciles de enfrentar cuando se es una pequeña empresa, el objetivo de este artículo es analizar la influencia de la administración estratégica en las pymes del sector comercial del cantón Cuenca – Ecuador. La metodología empleada responde a una investigación descriptiva, correlacional de tipo no experimental y transversal de campo, la población objeto de estudio está conformada por 44 empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), la información recopilada fue agrupada, categorizada e inferida mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman en el software SPSS. Los resultados reflejan que los enfoques de liderazgo y administración estratégica se presentan en un nivel medio en las pymes estudiadas, mientras que el enfoque de planificación es bajo. Existe una correlación moderada y fuerte entre las variables analizadas, pues el desarrollo empresarial requiere de la habilidad gerencial y de la puesta en marcha de la planeación como estrategia de gestión en los negocios.

**Palabras clave:** administración estratégica, planeación estratégica, enfoque de liderazgo, éxito empresarial.

## ABSTRACT

Strategic management is a process of formulating, implementing, and executing strategies to align the organization with its mission through a series of actions and administrative directives. Given the presence of internal and external factors that impact the performance of SMEs and can be challenging to address when dealing with a small company, this article aims to analyze the influence of strategic management in SMEs in the commercial sector of Cuenca, Ecuador. The methodology was descriptive, correlational, non-experimental, and cross-sectional field research. The study population comprised 44 companies associated with the Chamber of Small Industry of Azuay (CAPIA for its Spanish acronym), and the information collected was grouped, categorized, and inferred using Spearman's Rho correlation coefficient in SPSS software. The results show that the leadership and strategic management approaches are presented at a medium level in the SMEs studied, while the planning approach is at low level. There is a moderate and strong correlation between the variables analyzed since business development requires managerial skills and implementing planning as a business management strategy.

**Keyword:** strategic management, strategic planning, leadership approach, business success.

## Introducción

El rol de las PYMES a nivel mundial es de gran importancia por su contribución en la creación de empleo e ingresos a quienes no pueden conseguir un trabajo, al tiempo que ayudan a disminuir los indicadores de pobreza (Zambrano et al., 2021). De acuerdo a Laitón y López (2018) en Europa, estas empresas representan la mayor fuente de empleo, tienen gran participación en la innovación total de los países, y son la mayor fuente de exportaciones y generación de impuestos para las naciones. Mientras que, en Latinoamérica, representan una fuerza económica constituyendo al menos el 85% del tejido empresarial y generando alrededor del 50% de empleos.

Sumba y Santistevan (2018) consideran que, en el Ecuador las PYMES aportan al aparato productivo y dinamizan la economía, pues incluyen un mayor campo laboral ya que aproximadamente tres cuartas de la población se vinculan a ella para producir bienes y servicios entre las que resaltan los alimentos, hotelería y turismo, calzado, confecciones, materiales de construcción, servicios profesionales y generales, entre otros.

Según Baque et al. (2018) las PYMES se originan por la necesidad de emprender de un grupo de individuos para generar mayores ingresos y mejorar su calidad de vida y también para proveer mercados que son desentendidos por las grandes empresas. Según Zambrano et al. (2021) se encuentran dentro de la categoría de negocios de supervivencia, son creadas y administradas por su propietario de forma empírica, sin conocimiento y experiencia que dan cabida a que el fracaso sea eminente en comparación con las de mayor tamaño. Yance (2017) sostiene que estas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico que provienen de ciudades grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en sus procesos, aspecto que las pone en desventaja.

Según Galarza et al. (2020) existe factores internos y externos que inciden en el desempeño de las PYMES, entre los primeros citan el liderazgo, desempeño laboral, gestión financiera, estrategias de marketing, entre otros, que influyen directamente en los resultados empresariales. Los externos pueden afectar y limitar las actividades organizacionales, se refieren a la competencia, monopolios y oligopolios en el mercado, situaciones políticas o económicas. Todos estos factores resultan difíciles de enfrentar cuando se es una pequeña empresa, contar con un reducido capital, personal, inexperiencia e insuficiente conocimiento administrativo y estratégico.

Entre los principales inconvenientes que afrontan las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a García (2016) y Guevara (2021) tenemos:

- ✓ Inexistencia de planificación estratégica, que permita establecer metas y objetivos
- ✓ Nivel de escolaridad de los propietarios
- ✓ Dificultades en la gestión del Talento Humano como selección y contratación de personal capacitado
- ✓ Dificultades en el manejo de las estructuras administrativas y Financieras
- ✓ Obsolescencia tecnológica
- ✓ Falta de inversión, innovación y sofisticación de negocios
- ✓ Desconocimiento del mercado
- ✓ Costeo inadecuado de los bienes y servicios
- ✓ No utiliza la contabilidad para el control y toma de decisiones financieras.

Ante lo expuesto, se constituye la administración estratégica como una serie de estrategias organizacionales y de instrucciones administrativas relevantes en la toma de las acciones correctivas (Burguete et al., 2019). Para Valencia y Erazo (2016) la importancia de la administración estratégica radica en que permite a la empresa realizar análisis del entorno y tomar

decisiones acertadas en un mundo global. Se le considera como un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

De acuerdo a Sukier et al. (2020) la influencia de la administración estratégica se enfoca en la identificación y creación de valor en contextos de incertidumbre y complejidad, reduciendo el riesgo empresarial a través de la evaluación de las tácticas de la competencia, amenazas, adaptación al cambio, desempeño y productividad. Por esta razón las pymes del sector comercial están llamadas a formular, implementar y evaluar su estrategia en función de los aspectos mencionados.

Uribe (2021) considera que los componentes importantes de la administración estratégica se establecen en etapas de la siguiente forma: primera fase, definición de la misión; análisis de debilidades y fortalezas internas, así como de las amenazas y oportunidades externas y el establecimiento de los objetivos organizacionales. En la siguiente, se precisan las metas, políticas y los recursos necesarios para la ejecución. Finalmente, se evalúa el desempeño, mediante la comparación de entre lo planeado y lo alcanzado y de ser el caso tomar las acciones pertinentes para mejorar su posición estratégica.

En este sentido el objetivo del presente artículo es: analizar la influencia de la administración estratégica en las pymes del sector comercial del cantón Cuenca, para dar respuesta a la interrogante ¿Cuáles son los elementos de influencia de la administración estratégica en las pymes del sector comercial del cantón Cuenca?

## Estado de Arte

### Administración estratégica

Según Henry (2021), el uso de estrategia data por muchos siglos, sin embargo, su uso en la administración es más reciente, cerca de 60 años. Este tipo de administración permite la configuración de sus recursos y capacidades para encontrar las necesidades del entorno y alcanzar ventajas competitivas. Se trata del análisis que permite a los gerentes formular estrategias para combatir con situaciones o desafíos a los que se enfrenta la empresa.

Julius et al. (2016) determinan que la administración estratégica impacta positivamente en el desarrollo de las pymes en países emergentes y en desarrollo; encontrando que las empresas con una estrategia clara y concisa superan a aquellas sin una estrategia formal y comprensiva.

La administración estratégica dentro de una empresa permite añadir valor, crear, encontrar, reforzar y superar su posición competitiva, indicando qué acciones debe adoptar para alcanzar esta posición (Fuertes et al., 2020). Además, permite identificar y generar ventajas competitivas, llevando a un mejor rendimiento y rentabilidad económica sostenida (Sukier et al., 2020).

La administración estratégica es un conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas por una empresa para alcanzar competitividad y obtener retornos medio-altos (Hitt et al., 2019).

La empresa primeramente debe analizar el entorno institucional externo e interno para determinar recursos, capacidades, y competencias en donde se basará la estrategia (Ferlie y Ongaro, 2022; Hitt et al., 2019). Este proceso se conforma de tres partes: primero, formular la estrategia, implementarla y su posterior evaluación; además, para una gestión eficaz administración es necesario un liderazgo estratégico (Calderón y Aranibar, 2020).

Autores como Burguete (2019), estudia el vínculo que tiene la administración estratégica con la calidad de las pymes de la industria de vestidos en Puebla, México. Se plantearon una serie de hipótesis acerca de esta relación, posteriormente, mediante el análisis correlacional de los resultados obtenidos de encuestas aplicadas a 42 empresas, se determinó que la administración estratégica tiene una relación directa positiva sobre la calidad. Agwu (2018), indica que la adopción de estas prácticas en pymes de Nigeria ha permitido el incremento de volúmenes de transacción, número de clientes, cuotas de mercado y consecuentemente rendimiento de los negocios.

### **Teoría de la gestión estratégica**

Según David (2008), este término tiene sus raíces en 1950, y a partir de 1960 tiene un mayor uso. Se lo conoce como el “plan de juego” y se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Es la facultad y sapiencia de proponer, establecer y estimar las iniciativas de una organización en pro de sus fines. Se enfoca en la adhesión de las acciones de la dirección, y sus áreas funcionales de Talento Humano, departamento financiero, investigación y desarrollo y tecnologías de la información y comunicación.

De acuerdo a Miesing (2020) la gestión estratégica se fundamenta en la formulación e implementación, la primera pretende abstraer a nivel de mercado una estrategia eficaz para hacer las cosas de manera apropiada; la segunda se encarga de esquematizar la estructura, procedimientos y sistemas de organización eficientes para realizar correctamente las cosas. Esta es típicamente una función administrativa, que en otros términos representa la gerencia sistemática de ambos aspectos simultáneamente, es decir formula metas y objetivos, estima la idoneidad organizacional, destaca los cursos de acción, organiza su implementación y evalúa la efectividad.

Romo y Márquez (2018) sostienen que la gestión estratégica es una responsabilidad de la función gerencial de anticipar y promover estrategias competitivas en favor del futuro de la entidad, mediante la creación de una estructura organizacional, implementación de políticas y asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas dichas estrategias.

Según Peñafiel (2019), la gestión estratégica es vital para el buen funcionamiento de las empresas, pues permite el trazo de objetivos a largo plazo. Las organizaciones que no la incorporan pueden tener inconvenientes a corto plazo ya que tendrían que ajustar sus objetivos anualmente. George et al. (2019), a través de un estudio empírico determina una positiva, moderada y significativa correlación entre la gestión estratégica y el rendimiento organizacional.

### **Enfoque basado en el aprendizaje organizacional**

De acuerdo a Esparza (2018) el proceso de toma de decisiones en las organizaciones se efectúa bajo entornos de incertidumbre y no es nada raro que los administradores comentan faltas y desaciertos, en este sentido el aprendizaje organizacional es el medio ideal en favor de los gerentes para que dicha toma sea programada, además de permitir la adaptación, modificación y cambio del ambiente para acrecentar sus probabilidades de subsistir.

Entre los tipos de aprendizaje que se presentan en las organizaciones tenemos:

Aprendizaje individual: se orienta al nuevo conocimiento, las personas omiten la información inútil y están abiertos a otros discernimientos, las organizaciones aprenden de manera independiente de cada individuo lo cual fundamenta su trascendencia para el desarrollo organizacional (Londoño y Acevedo, 2018).

Por otro lado, según Londoño y Acevedo (2018) el Aprendizaje Colectivo se sustenta en la exposición de especificaciones técnicas, procesos, plan de trabajo, establecer lo que es y no es correcto para el logro de excelentes resultados, dando significado a todo lo que la organización

hace, este tipo de aprendizaje apuntala el capital intelectual de la entidad e influye indiscutiblemente sobre el desempeño en ambientes competitivos.

Las organizaciones se desarrollan cuando sus administradores toman las decisiones precisas, en ocasiones por habilidad o sensatez, otras por oportunidades o fortuna. Sin embargo, para lograr el éxito a través del tiempo, las entidades deben renovar sus habilidades para aprender nuevas conductas y olvidar las anticuadas e ineficientes (Esparza, 2018).

### **Teoría de contingencia y de la innovación disruptiva**

La concepción de la organización como un sistema que recibe el influjo del entorno, dio paso a que los teóricos de la administración se interesen por el estudio de esos efectos en el desempeño organizacional y se sentaran las bases para la posterior atención a la teoría de la contingencia, al decretar la existencia de un supra-ambiente al cual pertenece la organización (Marín y Cuartas, 2017).

Según González (2015) desde el enfoque de contingencia, se determina que los factores del entorno, adversidades u oportunidades son concluyentes de la organización y de las estrategias a implementar para adaptarse a las exigencias del ambiente, es decir si la organización no desarrolla un enfoque estratégico que no advierta los cambios del ambiente en el cual opera, queda totalmente inoperante.

En este marco, converge la teoría de contingencias para la administración de las organizaciones y define los elementos particulares en el medioambiente y el sistema organizacional, se basa en la consideración de las posibles condiciones o eventualidades de la organización puesto que asume la influencia del ambiente externo y de los factores internos de la entidad, para comprender como la empresa asimila esos cambios (García, 2020).

En este contexto de acuerdo a Wheelen y Hunger (2007) la administración estratégica, se refiere a las acciones o decisiones administrativas que establecen el desempeño de una organización mediante el análisis del entorno tanto interno como externo, haciendo énfasis en la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades.

En este orden de ideas, la administración en el siglo XXI se ha transformado de una actividad paralela al conductismo de la psicología organizacional, en el camino el administrador ha ido aprendiendo de una gran variedad de enfoques, es así que hoy debe afrontar nuevos desafíos, como los cambios disruptivos, el aprendizaje organizacional, la flexibilidad, innovación, el capital intelectual, la gobernanza corporativa, la competitividad, el liderazgo y la sostenibilidad (Obón et al., 2019).

Para los administradores determinar la ruta más eficiente de como influir en su medio, actualmente implica una mayor intuición con respecto a las estrategias de los competidores, productividad del talento humano, menor resistencia al cambio y una constante evaluación de ¿cómo lograrlo?, dejando atrás el “descartemos esto”, allí está la disrupción. La teoría del pensamiento disruptivo plantea que la gerencia debe tener la capacidad de pensar diferente e imaginar las cosas como jamás antes fueron, frente al actual entorno complejo y cambiante, aprender a pensar y actuar de manera disruptiva, de manera que no se dejen relegar por empresas emergentes debido a lo innovador de sus productos o servicios alternativos (Torrealba, 2019).

### **Liderazgo**

Según Fernández y Quintero (2017), el liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, y se transmite una idea, visión, meta o valores que son aceptados y que voluntariamente deciden seguir este camino.

El liderazgo conlleva una personalidad proactiva, arriesgada, optimista y luchadora. Un buen liderazgo proporciona productividad y eficiencia en un grupo de individuos, es por ello que en las PYMES se necesitan líderes que favorezcan a la empresa (Sumba et al., 2022). El liderazgo resulta indispensable como guía para que las compañías alcancen sus objetivos estratégicos (Almirón, 2020).

De todas las teorías de liderazgo existentes las que mejor describen las características de un líder que afronta con éxito a nivel mundial son la transformacional y transaccional (Fernández y Quintero, 2017). El primero se centra en considerar al líder como agente de cambio, promoviendo la entrega y motivación al grupo; mientras que el segundo se concentra en el intercambio, donde el líder mediante su poderío se maneja con recompensas y sanciones a los empleados (Almirón, 2020).

De acuerdo a Calderón y Aranivar (2020), en su estudio se establece que, ante los problemas de inestabilidad económica y laboral de la industria restaurantera en México, la aplicación de las dimensiones del liderazgo transformacional, pueden propiciar la consolidación del negocio.

En este ámbito Afriyie et al., (2020), al examinar el efecto del liderazgo transformacional en el rendimiento del mercado e innovación de PYMES en Ghana. Sostienen que la innovación tiene un efecto positivo en el rendimiento del mercado, mientras que el liderazgo transformacional tiene un efecto moderado, por lo que se sugiere que los gerentes deberían adoptar este tipo de liderazgo e innovación para alcanzar más altos niveles de rendimiento. Además, consideran un liderazgo transformacional como un recurso crítico de las pequeñas y medianas empresas.

## **Planeación Estratégica**

Se le define a la planeación estratégica como una operación indispensable que debe ser trabajada de manera continua, siendo la estrategia la base para el crecimiento de una organización, para lo cual debe ser implementada para adquirir un conocimiento global de futuros escenarios, teniendo en cuenta que se utiliza para mejorar las decisiones que ya han sido tomadas, encaminándose a minimizar los riesgos y comparar resultados, por lo tanto requiere ordenar las operaciones para dar paso a la aplicación de la toma de decisiones así como también la medición y evaluación sobre las expectativas en relación a los objetivos alcanzados (Burbano et al., 2022; Paredes y Gallardo, 2022).

## **Metodología**

En cuanto a la metodología empleada para el desarrollo del presente trabajo de investigación, es descriptiva y correlacional, de acuerdo a Guevara et al. (2020) tiene como finalidad la descripción de las características de los fenómenos estudiados mediante criterios sistemáticos que permiten establecer su comportamiento, así como la comparación con otras fuentes. En este caso el estudio se enfoca en diagnosticar la administración estratégica en las pymes del sector comercial en el cantón Cuenca, tal y como se presentan en la realidad, así mismo se requiere de un diseño no experimental y transversal de campo. En este sentido Álvarez (2020) en los estudios no experimentales el investigador no manipula las variables, mientras que en las transversales dichas variables son medidas una sola vez y con la información obtenida se procede al análisis, al respecto en el presente trabajo las variables relacionadas con la administración estratégica no serán variadas intencionalmente y la recolección de datos se realizará en una sola observación.

La población objeto de estudio se refiere a las pymes del sector comercial del Cantón Cuenca integrada por 92 empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo aleatorio simple y se escoge a 44 pymes comerciales, para la recolección de los datos se emplea la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el mismo supera la prueba de confiabilidad con el coeficiente de Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0.931.

### Tabla 1

#### *Alpha de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,931	10

**Fuente:** Pymes comerciales afiliadas a la CAPIA. **Elaborado por:** Los autores

Para el levantamiento de la información relacionada con las variables analizadas se aplicó un baremo cuali-cuantitativo según se explica en la tabla 2. La encuesta se adjunta en los anexos.

### Tabla 2

#### *Baremo cuali-cuantitativo de la Escala de Likert*

Enfoques	Valor cuantitativo	Valor cualitativo
Liderazgo	1	Totalmente en desacuerdo
	2	En desacuerdo
Administración Estratégica	3	Indiferente
	4	De acuerdo
Estratégica	5	Totalmente de acuerdo

**Fuente:** Valores de la escala de Likert. **Elaborado por:** Los autores

Los datos fueron agrupados y categorizados, por medio del software SPSS, se ejecutan pruebas de Shapiro-Wilk para determinar la normalidad y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para hacer inferencias sobre los resultados obtenidos.

## Resultados

### Análisis de resultados

Una vez aplicadas las encuestas a las pymes del sector comercial del Cantón Cuenca a continuación se detalla los resultados más relevantes:

**Tabla 3**

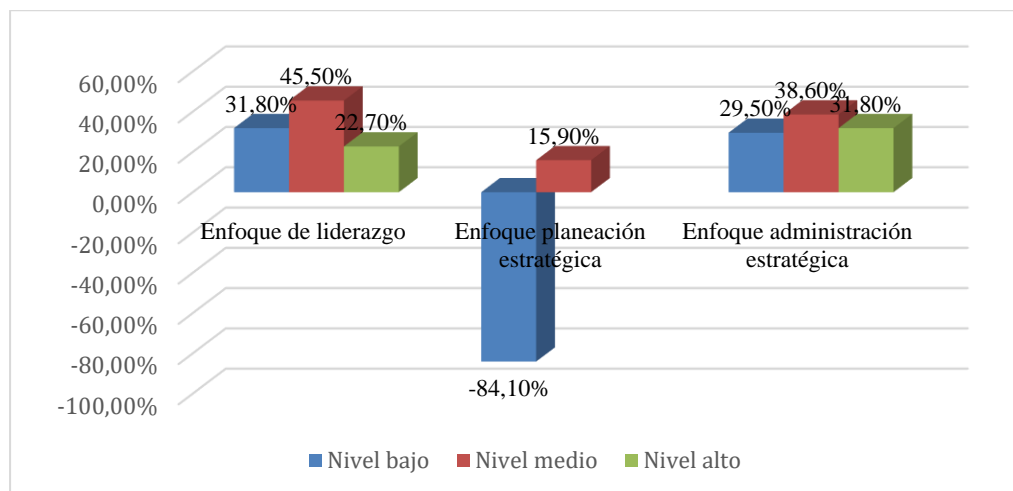
*Enfoques de administración estratégica en las pymes comerciales*

	Enfoque de liderazgo	Enfoque planeación estratégica	Enfoque administración estratégica
Nivel bajo	31.80%	84.10%	29.50%
Nivel medio	45.50%	15.90%	38.60%
Nivel alto	22.70%		31.80%

**Fuente:** Encuesta aplicada a pymes comerciales. **Elaborado por:** Los autores

**Figura 1**

*Porcentaje de los enfoques de administración estratégica en las pymes comerciales*



**Fuente:** Encuesta aplicada a pymes comerciales. **Elaborado por:** Los autores

En función de la tabla 3; figura 1, de acuerdo a los agentes informantes el enfoque de liderazgo se presenta en un nivel medio equivalente al 45.50% en las pymes comerciales del cantón Cuenca; con respecto al enfoque de planeación estratégica, su nivel es bajo con el 84.10%, mientras que el enfoque de administración estratégica ocupa un nivel medio con el 38.60%.

**Tabla 4***Prueba de normalidad Shapiro-Wilk*

Enfoques	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gf	Sig.
Liderazgo	0.953	44	0.043
Planeación Estratégica	0.940	44	0.024
Administración estratégica	0.940	44	0.024

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Encuesta aplicada a pymes comerciales. **Elaborado por:** Los autores

De acuerdo a Pedrosa et al. (2019) la prueba de Shapiro-Wilk es la más consolidada y con mayor potencia estadística cuando se trabaja con una muestra entre 20 y 50 participantes.

En este ámbito la tabla 4, refleja que el índice de significancia estadística de los enfoques de liderazgo, planeación estratégica y administración estratégica, son menores a 0,05, por lo que se determina que la distribución de los datos se ajusta a una ordenación anormal, por lo tanto, para la inferencia de la información recopilada se debe aplicar pruebas no paramétricas.

**Tabla 5***Prueba de correlación de Rho de Spearman*

Enfoques		Liderazgo	Administración estratégica	Planeación Estratégica	
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	.707**	.526**
		Sig. (bilateral)		0	0
		N	44	44	44
	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	.707**	1	.571**
		Sig. (bilateral)	0		0
		N	44	44	44
	Planeación Estratégica	Coefficiente de correlación	.526**	.571**	1
		Sig. (bilateral)	0	0	
		N	44	44	44

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta aplicada a pymes comerciales. **Elaborado por:** Los autores

La correlación de Spearman es una prueba no paramétrica que de acuerdo a Mendivelso (2021) permite conocer el nivel de relación entre dos magnitudes cuantitativas u ordinales, así mismo establece la solidez de dicha asociación y dirección que toma la misma mediante el cálculo del coeficiente de correlación, el resultado puede variar en el intervalo de -1 a +1, y entre más próximo a 1 sea, mayor es el grado de correspondencia.

De acuerdo a la siguiente escala se determina el nivel de correlación:

- ✓ 0 – 0,25: Escasa o nula
- ✓ 0,26-0,50: Débil
- ✓ 0,51- 0,75: Entre moderada y fuerte
- ✓ 0,76- 1,00: Entre fuerte y perfecta 5

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 4, el coeficiente de correlación de Spearman para las variables Liderazgo y Administración estratégica es de 0.707, por lo que se concluye que el grado de relación es entre moderada y fuerte en las pymes comerciales del cantón Cuenca. Dicha relación es significativa pues de acuerdo a Calderón y Aranibar (2020) el liderazgo opera como un instrumento de la administración estratégica para la consecución de los objetivos empresariales y alcanzar una ventaja competitiva.

Con respecto a la relación entre el Liderazgo y la Planificación Estratégica es de 0.526 entre moderada y fuerte. Esta influencia de acuerdo a Mogrovejo (2021) es relevante, pues entre las cualidades del líder está el establecimiento de metas claras y fijas con un propósito colectivo, con lo cual el equipo de trabajo se siente seguro y motivado al conocer lo que va a recibir a cambio, se vuelve indispensable que un líder transmita a sus colaboradores la misión, visión y estrategias.

De la misma manera, el coeficiente de correlación de Spearman para las variables Planeación estratégica y Administración estratégica es de 0.571, por lo que se determina que el

grado de relación es entre moderada y fuerte. En este ámbito según Reyes (2013) la planeación influye de manera directa en la administración estratégica, pues ofrece a los gerentes el enfoque estratégico, el conocimiento del entorno que lo rodea, para que se adapte al mismo y pueda modificar la estructura de la empresa, utilizar los recursos y analizar una serie de situaciones para centralizar los objetivos y obtener ventajas de ello.

### **Discusión**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio existe una correlación entre fuerte y moderada entre el liderazgo y administración estratégica de 0.707. Al respecto Calderón y Aranibar (2020) manifiestan que, para lograr una administración estratégica eficaz, es relevante disponer de un liderazgo estratégico, debido a que su principal desafío se encuentra ante todo en la fase de implementación, en este ámbito, el contar con un líder excelente, estimula a los subalternos a seguirlo y facilitar un escenario óptimo para su ejecución. La evidencia empírica faculta, determinar una amplia correspondencia entre el liderazgo, la implementación de estrategias y el logro de la ventaja competitiva bajo un ambiente donde se vierten las ideas y las capacidades de los subalternos prosperan en favor de sus objetivos profesionales y de la organización.

Según Rozo et al. (2019) se han realizado varios estudios sobre el liderazgo y dirección estratégica, en estas, se establece que los líderes practican varios estilos y tienen el pleno conocimiento de la situación que atraviesan cada una de las organizaciones y se empeñan por resolver sus dificultades, para ello ponen en marcha una serie de acciones y estrategias, facilitan a su equipo las herramientas necesarias para la consecución de las metas trazadas, además de motivar y comunicarse asertivamente, potencializan las capacidades de sus colaboradores, es aquí en donde la dirección estratégica se hace notoria para el éxito empresarial.

Los resultados obtenidos por Leyva et al. (2018) reconocen con sustento científico que, para alcanzar una ventaja competitiva, se necesita de una gerencia diligente, actualizada, flexible al cambio y consciente de la relevancia de aplicar la planeación como estrategia de gestión en el negocio, el valor de sus acciones proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para mediar en un sistema complejo y lograr el cambio y equilibrio, sin embargo, los autores afirman que esto es una debilidad de un gran número de pymes mexicanas que han desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Los resultados del estudio confirman esta afirmación de que existe una correlación moderada y fuerte (0.526) entre el liderazgo y planeación estratégica.

Mejillones (2021) evidenció que la administración estratégica es aplicada en pocas pymes de la provincia de Santa Elena, y una gran mayoría no cuentan con misión, visión y filosofía previamente estructurados, generando una dirección incierta del futuro de la organización, e infiere que su desarrollo empresarial se ve malogrado. Al respecto Noriega et al. (2018) al aplicar la regresión lineal simple en su investigación, determinan que la administración estratégica interviene de manera significativa en el éxito organizacional de las Pymes; es decir, mientras más óptima sea mayor será el logro en estas empresas. Resultados que se corroboran en este artículo, pues la planeación y administración estratégica se correlacionan de manera moderada y fuerte (0.526)

### **Conclusiones**

En concordancia con el objetivo planteado y que se refiere a: analizar la influencia de la administración estratégica en las pymes del sector comercial del cantón Cuenca a continuación se describe las principales conclusiones:

El enfoque de liderazgo y de administración estratégica se presentan en un nivel medio (45.50%) en las pymes comerciales del cantón Cuenca. En este ámbito, para lograr una

administración estratégica eficaz, es importante contar con un liderazgo estratégico que motive a los colaboradores al logro de sus objetivos profesionales y los de la organización.

Con respecto al enfoque de planeación estratégica, su nivel es bajo (-84.10%) en las pymes estudiadas, esta falta de procedimientos formales de planificación o proyectos específicos generan una dirección incierta del futuro de la organización, incluso su desarrollo empresarial se puede frustrar.

Por otro lado, existe un grado de correlación entre moderada y fuerte (0.707) entre el Liderazgo y Administración estratégica, relación que se hace notoria para el éxito empresarial y se sustenta en la motivación, comunicación asertiva y la potencialización de las capacidades de los colaboradores.

De la misma manera, en enfoque de Planeación estratégica con el Liderazgo (0.526) y Administración estratégica (0.571) se correlacionan en un nivel entre moderada y fuerte, al respecto, el crecimiento o desarrollo empresarial requiere de la habilidad gerencial, adaptable al cambio y consciente de implementar la planeación como estrategia de gestión en el negocio.

Se recomienda para trabajos futuros estudiar la influencia del liderazgo en las pymes del sector comercial del Cantón Cuenca, con la finalidad de analizar si el mismo contribuye al desarrollo de la afectividad, eficacia, comportamiento y productividad.

Así mismo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio es necesario en un futuro analizar la aplicación de la Planificación estratégica en este sector, pues la misma proporciona los lineamientos para trazar con claridad los objetivos, las estrategias y acciones para alcanzarlos y coordinar de mejor manera las actividades y recursos para alcanzar el éxito.

El logro de mejores resultados en estos dos componentes, mejorará el nivel de relación o correlación de los mismos y garantizará el crecimiento y mejora de la productividad de las pymes del sector comercial del cantón Cuenca.

### Referencias

- Afriyie, S., Du, J., & Musah, A. A. I. B. N. (2020). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Innovation Management*, 24(4).  
<https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>
- Agwu, M. E. (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–20.
- Almirón Arévalo, V. (2020). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 24–27.  
<https://doi.org/10.30827/digibug.34629>
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.  
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20a9mica%20202818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%20de%20In>.
- Baque, M., Baque, E., Chiquito, G., y Baque, S. (2018). Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 619-632.
- Burbano, A., Funes, L., y Costales, R. (2022). La Administración estratégica dentro de las Pymes. *Polo Del Conocimiento*, 7(5), 1166–1174. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.4019>

- Burguete, M., Romero, E., y Acle, R. (2019). La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla, México. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 117–137. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2444>
- Calderón, A., y Aranibar, M. (2020). Estilos de liderazgo en empresas restauranteras : El Liderazgo transformacional como herramienta de administración estratégica para la competitividad. *Revista de Desarrollo Sustentable*, 2(10), 1–14. <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/10/liderazgo-transformacional.html>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (P. M. Guerrero Rosas (ed.); 11th ed.).
- Esparza, I. (2018). *Administración estratégica, aprendizaje organizacional y tecnologías de información en la percepción del desempeño organizacional*, [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572032/DocsTec\\_1713.pdf?sequence=1](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572032/DocsTec_1713.pdf?sequence=1)
- Ferlie, E., y Ongaro, E. (2022). Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues, 2nd edition. In *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues, 2nd edition* (Issue January). <https://doi.org/10.4324/9781003054917>
- Fernández, C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., y Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

- Galarza, M., Cruz, I., Castro, E., y Marcial, C. (2020). La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post la emergencia por Covid-19. *Universidad y Sociedad*, *12(S1)*, 100-105. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757/1759>.
- García, M. (2020). Efecto de la teoría contingencial, en el modelo de gestión de riesgo integral de los bancos panameños. *Revista Faeco Sapiens*, *3(2)*, 64-83. [https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/1365/1122](https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/1365/1122)
- García, J. (2016). *Factores que impiden la sostenibilidad de las microempresas en el sector de comercio en Armenia, Quindío, [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]*. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11526/Juliana\\_GarciaGarzon\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11526/Juliana_GarciaGarzon_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, *79(6)*, 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- González, C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, *3(4)*, 69-81.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173.
- Guevara, L. (2021). *Problemática que enfrentan las microempresas del sector comercio de Neiva por la poca utilización de las herramientas*. Neiva-Huila: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

- [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13958/1/GuevaraGonzalezLindaSofia\\_2021.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13958/1/GuevaraGonzalezLindaSofia_2021.pdf) .
- Henry, A. (2021). *Understanding Strategic Management* (Oxford Uni). Oxford University Press.
- Hitt, M., Irelando, D., y Hoskisson, R. (2019). Strategic Management. In C. Learning (Ed.), *Musical Times* (1st ed., Vol. 143, Issue 1878). Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/1004421>
- Julius, A., Agbolade, K., y Johnson, O. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5, 1. [www.irmbrjournal.com](http://www.irmbrjournal.com)
- Laitón, S., y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Leyva, A., Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contad. Adm.*, 63(3). En línea: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lng=es&nrm=iso)
- Londoño, J., y Acevedo, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas del aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103–118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- Marín, D., y Cuartas, J. (2017). Teorías del análisis y diseño organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 2(1), 153–168.

- <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/9308/2994.pdf?sequence=1>
- Mejillones, M. (2021). *La gestión estratégica y la productividad de las pymes comerciales de la provincia de Santa Elena*, [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena].  
<https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/6800/UPSE-TAE-2022-0013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendivelso, F. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, 24(1). En línea: <https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Miesing, P. (2020). Una revisión de la teoría e investigación en gerencia estratégica. *Ciencia y Sociedad*, 15, 508-544.
- Mogorvejo, D. (2021). *Liderazgo directivo y planificación estratégica en el personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2020*, [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74213/Mogrovejo\\_BD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74213/Mogrovejo_BD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Noriega, E., Suarez, F., Vengoechea, J., y Hussein, J. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*, 39(16). En línea: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>
- Obón, M., Fortín, L., y Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill.
- Paredes Ocaña, Á. S., & Gallardo Medina, W. M. (2022). Administración estratégica en las pymes de Tungurahua y su impacto en la reactivación post pandemia. *Visionario Digital*, 6(2), 6–22. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2110>

- Pedrosa, I., Juarros, J., Robles, A., Basteiro, J., y García, E. (2019). Pruebas de bondad de ajustes en distribuciones simétricas, ¿Qué estadístico utilizar?. *Universitas Psychologica*, 14(1), 245-254. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>
- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 4(1), 107–133. <http://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105>
- Reyes, E. (2013). *Administración estrtegica en la pequeña empresa de Chetumal*, [Tesis de grado, Universidad de Quintana Roo]. <http://repopiblio.cuc.uqroo.mx/bitstream/handle/20.500.12249/1346/HD627.R101.2013-1875.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romo, G., y Márquez, Erik. (2018). Gestión estratégica vs análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento y Gestión*, (36), 267-290. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762014000100010&lng=en&tlng=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100010&lng=en&tlng=es)
- Rozo, A., Flóres, A., y Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. doi: 10.15649/2346030X.543
- Sukier, H., Ramírez, R., Ramírez, R., y Lay, N. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(Número especial 4), 206–221. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35186/37217>

- Sumba, R., Chóez, S., y Pico, Y. (2022). Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Competitividad*, 8, 262–279.
- Sumba, R., y Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf>.
- Torrealba, G. (2019). Gerencia Estratégica y Disrupción. *Revista Cientific*, 4(11), 327-340. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563660237022/html/>
- Uribe, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento y Gestión*, 51, 15-53.
- Valencia, G., y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando Dialnet*, 3(8), 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Yance Carvajal, C. (2017). La importancia de las PyMEs en el Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://news.sap.com/latinamerica/2021/06/la-importancia-de-las-pymes-en-el-mundo-post-covid/#:~:text=De acuerdo con la Organización,del 50%25 del Producto Interno>
- Wheelen, T., y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. Pearson Educación.
- Zambrano, F., Sánchez, M., & Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 235-249. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03>