



Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXII, No. 2

Abril – Junio 2026

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Competencias gerenciales y formulación estratégica en pequeñas y medianas empresas Minoristas: Análisis mediante Modelado de Ecuaciones Estructurales

Ronquillo-Bolaños, Carlos Leonardo*
Álvarez-Machado, Romer Ángel**
Erazo-Rivera, Renato Patricio***
Usiña-Báscones Gabriel Germán****

Resumen

En un entorno empresarial volátil, las pequeñas y medianas empresas minoristas enfrentan el desafío de profesionalizar su gestión para garantizar su sostenibilidad. Este estudio cuantitativo, transversal y no experimental, evaluó el impacto de las competencias gerenciales en la formulación estratégica de 193 pequeñas y medianas empresas minoristas de Santo Domingo, Ecuador. Usando Modelos de Ecuaciones Estructurales se encontró que la competencia intratéctica (liderazgo y cohesión interna) influye positivamente en la formulación estratégica. Sorprendentemente, la competencia de eficacia personal mostró una influencia negativa significativa. La competencia estratégica, aunque positiva, no resultó estadísticamente significativa. El modelo explicó solo el 9,17% de la varianza, indicando la influencia de factores no considerados. En conclusión, la competencia intratéctica es crucial para la formulación estratégica en este sector, pero se requieren más investigaciones para comprender las complejas interacciones entre las competencias gerenciales y el contexto.

Palabras clave: Competencias gerenciales; formulación estratégica; pymes; crecimiento económico; comercio minorista.

* Doctor en Ciencias Sociales. Magister en Dirección de Empresas con mención en Gerencia. Docente Investigador en la Universidad UTE, Quito, Ecuador. E-mail: carlos.ronquillo@ute.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2340-0790>

** Doctor en Ciencias Gerenciales. Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Magister en Gerencia Empresarial. Docente Investigador en la Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Zulia, Venezuela. E-mail: roalvarez@urbe.edu.ve ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1740-5430>

*** Magister en Administración de Empresas. Ingeniero en Informática. Docente Investigador en la Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador. E-mail: rperazo@ute.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7255-5660>

**** Magister en Marketing Digital. Licenciado en Ciencias de la Educación mención Sistemas Multimedia. Docente Investigador en la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. E-mail: gusinab@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7695-0790>

Managerial skills and strategic formulation in small and medium-sized retail businesses: Analysis using Structural Equation Modeling

Abstract

In a volatile business environment, small and medium-sized retail enterprises (SMEs) face the challenge of professionalizing their management to ensure their sustainability. This quantitative, cross-sectional, and non-experimental study evaluated the impact of managerial competencies on the strategic formulation of 193 SMEs in Santo Domingo, Ecuador. Using Structural Equation Modeling, it was found that intrastrategic competence (leadership and internal cohesion) positively influences strategic formulation. Surprisingly, personal effectiveness competence showed a significant negative influence. Strategic competence, although positive, was not statistically significant. The model explained only 9.17% of the variance, indicating the influence of unconsidered factors. In conclusion, intrastrategic competence is crucial for strategic formulation in this sector, but further research is needed to understand the complex interactions between managerial competencies and the context.

Keywords: Managerial skills; strategic planning; SMEs; economic growth; retail trade.

Introducción

El entorno empresarial contemporáneo exige una adaptación constante ante la volatilidad económica y la transformación digital. En este escenario, las pequeñas y medianas empresas (pymes) trascienden su función económica para constituirse como motores de cohesión social (Dini y Stumpo, 2020). Pese a su relevancia global (Naciones Unidas, 2024), estas organizaciones operan bajo una fragilidad estructural que ignora al factor humano como eje de resiliencia.

En el contexto ecuatoriano y regional (Bartessaghi y Weck, 2022; Ploeger, 2025), la formación técnica es insuficiente sin competencias gerenciales sólidas para la formulación estratégica (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2016; Rodrigues et al., 2021). La importancia de esta investigación reside en la necesidad de comprender la resiliencia organizacional no como un atributo de los activos físicos, sino como una facultad cognitiva del líder para

anticipar el entorno.

La motivación para este estudio surge al observar que el fracaso de las pymes no es un fenómeno puramente económico, sino una carencia de visión estratégica liderada por gerentes especializados (Franco y Haase, 2009). Se coincide con Whetten y Cameron (2011), en que las habilidades directivas poseen un peso superior a las variables macroeconómicas. Por tanto, el pensamiento crítico y la anticipación (Barragán et al., 2020) se perfilan como herramientas de supervivencia organizacional. Esta evolución exige capacidades para descifrar la complejidad del entorno (Useche et al., 2019), validando que el éxito en periodos de incertidumbre depende de la pericia administrativa (Useche y Artigas, 2018).

En el sector minorista de Santo Domingo, la ausencia de liderazgo y la ambigüedad en las decisiones generan ineficiencias que obstaculizan la planificación (García et al., 2023). Ante este vacío, el objetivo central es determinar el impacto relativo de las

dimensiones de las competencias gerenciales en la formulación estratégica local. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo sobre 193 organizaciones, aplicando el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) para examinar relaciones de interdependencia entre variables latentes (Ruiz et al., 2010). Con los resultados, se espera cerrar brechas académicas y proporcionar una hoja de ruta pragmática. El propósito final es que las pymes transiten de una gestión reactiva hacia un modelo proactivo y sostenible, capaz de mitigar debilidades internas y aprovechar las oportunidades del mercado.

El sector minorista se caracteriza por una competitividad exacerbada y márgenes estrechos que exigen adaptación constante. En este escenario, las pymes enfrentan el desafío de implementar la planificación estratégica con recursos limitados y estructuras flexibles (Ronquillo et al., 2021). A diferencia de las corporaciones, la supervivencia de estas organizaciones depende del liderazgo gerencial, cuyas habilidades determinan la consecución de objetivos y un desempeño superior. Desde la perspectiva de esta investigación, la estrategia en el comercio minorista no constituye un documento estático, sino una extensión de la agilidad mental del líder; por tanto, la competitividad de la pyme es directamente proporcional a la capacidad gerencial para orquestar recursos en entornos de alta incertidumbre.

La literatura reciente identifica competencias específicas que catalizan este desarrollo. Popescu et al. (2020); y, García et al. (2024), subrayan la relevancia de las habilidades interpersonales y de investigación en contextos de sostenibilidad. Complementariamente, se ha explorado el impacto del liderazgo transformacional y la toma de decisiones (Mintzberg, 1973). No obstante, la dinámica de la Industria 4.0 exige que los directivos prioricen la gestión del conocimiento y la formación técnica sobre los rasgos de personalidad (Derwik et al., 2016; Nikitina y Lapiņa, 2019; Lafont et al., 2021). Se sostiene que el éxito en el *retail* contemporáneo trasciende el carisma; se define

este fenómeno como una profesionalización del criterio, donde la capacidad de procesar información técnica se constituye como el principal activo estratégico organizacional.

En esta transición hacia lo digital, la investigación de Gamboa-Salinas et al. (2023) destaca que la disponibilidad tecnológica es insuficiente sin un liderazgo que favorezca la adopción cultural del cambio. Esto refuerza la necesidad de marcos integrales de competencias que abarquen dimensiones profesionales, sociales, innovadoras y de responsabilidad (Lapiņa et al., 2015). La formación continua se erige, entonces, como la base de la competitividad en mercados donde la digitalización ya no es opcional, sino un requisito de permanencia.

En el comercio minorista, las competencias gerenciales se entienden no solo como atributos técnicos, sino como una capacidad adaptativa e integradora que articula conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a la sostenibilidad organizacional. La pericia directiva radica en combinar la intuición del mercado con una gestión estructurada del talento humano, transformando las limitaciones de recursos en agilidad estratégica. Así, estas competencias fortalecen la resiliencia y la capacidad competitiva empresarial frente a entornos dinámicos.

La planificación estratégica es un determinante crítico del desempeño en las pymes, al potenciar la innovación y optimizar la toma de decisiones (George et al., 2019). Su efectividad depende de la congruencia entre valores corporativos y la formalidad administrativa. La configuración de visiones institucionales y misiones operativas genera incrementos en la rentabilidad, ratificando a la gestión estratégica como motor de crecimiento sostenible (Rajnoha y Lorincová, 2015). Bajo esta perspectiva, se define la planificación como el marco de coherencia que permite transitar de la intuición operativa a la estructura profesional; se sostiene que su éxito radica en la alineación simbiótica entre la identidad cultural y los objetivos de mercado.

La gestión estratégica en las pymes

suele ser fragmentada y reactiva (Zsigmond et al., 2021). A pesar del consenso sobre la planificación como práctica integradora (Jarzabkowski y Balogun, 2009), persisten debilidades en la formulación de planes de contingencia (García et al., 2023). En mercados emergentes, esta falta de formalidad y habilidades profesionales limita la adaptabilidad y la sostenibilidad (Mashingaidze et al., 2021). A criterio de los autores del presente trabajo, la gestión reactiva constituye una barrera estructural; se sostiene que la formalización de planes no es un proceso burocrático, sino el blindaje necesario para mitigar la vulnerabilidad sistémica en entornos inciertos.

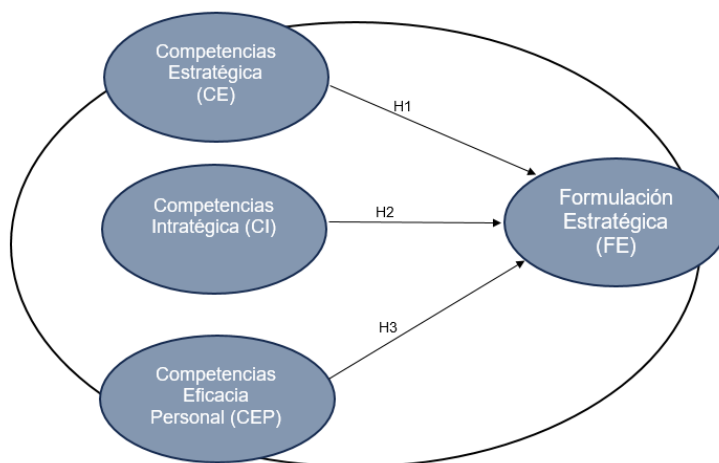
La intersección entre competencias y estrategia es, por tanto, el nodo central de la gestión moderna. Se requiere de líderes activos que participen directamente en la formulación, guiando a sus equipos mediante el análisis y la previsión (Bellamy, 2009; Addae-Korankye y Aryee, 2021). La profesionalización del gerente minorista implica un equilibrio entre la adaptabilidad empírica y el uso de herramientas técnicas de planificación, donde la capacitación constante es el único vehículo para enfrentar las fluctuaciones del mercado

(Mashingaidze et al., 2021).

La formulación estratégica en la pyme debe entenderse como un proceso vivo y dialéctico, que trasciende la mera elaboración de documentos formales. Se concibe la estrategia como la manifestación operativa de la visión del líder; por lo tanto, su éxito no depende de la complejidad del modelo aplicado, sino de la coherencia entre las competencias del directivo y la cultura de ejecución que logra instaurar en la organización que impulsa resultados sostenibles.

1. Fundamentación teórica

La revisión de literatura de la investigación abarca la interrelación entre las competencias gerenciales (competencias estratégicas, competencia intratégicas y competencias eficacia personal) y la formulación estratégica en el contexto de las pymes del comercio minorista (ver Figura 1). La intención de esta revisión es dilucidar la influencia de estas variables en las organizaciones, utilizando un marco teórico que integra diversas perspectivas conceptuales para cada una de las variables en estudio.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura 1: Modelo propuesto

1.1. Las pymes

Las pymes se distinguen por su autonomía y escala operativa. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013), las define como entidades independientes con menos de 250 empleados, cuya adaptabilidad financiera y de personal varía según la normativa regional (Comisión Europea, 2015). Bajo el enfoque de esta investigación, las pymes se definen como organizaciones de estructura ágil cuya resiliencia emana de la proximidad entre la dirección y la operación, permitiendo una velocidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado que las grandes corporaciones no logran replicar.

En el contexto ecuatoriano, la clasificación se determina por el número de trabajadores e ingresos anuales. Según el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF, 2023), estas se segmentan en microempresas (hasta 10 empleados; \$100.000), pequeñas (11 a 50 empleados; \$1.000.000), y medianas empresas (51 a 200 empleados; \$5.000.000). Esta división técnica facilita el análisis del tejido productivo nacional. Se sostiene que la categorización de las pymes en Ecuador funciona como un eje de política económica; en este marco, el tránsito de pequeña a mediana empresa representa el umbral crítico donde la gestión empírica debe ser sustituida por una formulación estratégica profesional.

1.2. Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales constituyen comportamientos observables que aseguran el éxito directivo y la resolución de complejidades (Chincilla y García, 2001; Noriega y Farfán, 2024). Puga y Martínez (2008), proponen una taxonomía tridimensional que abarca competencias estratégicas (resultados económicos), intratécticas (liderazgo y comunicación) y de eficacia personal (autogobierno). Complementariamente, Gutiérrez (2010)

identifica diez dimensiones clave, incluyendo el pensamiento estratégico y la toma de decisiones. Desde la perspectiva de esta investigación, se define la competencia gerencial como una capacidad de síntesis operativa, donde el directivo articula su inteligencia emocional para transformar la visión estratégica en cultura organizacional ejecutable.

El desarrollo de estas facultades, que incluyen la gestión del cambio y la digitalización (Gilli et al., 2023), depende del contexto organizacional específico (Puga y Martínez, 2008). El desempeño individual añade valor incremental a la gestión y a los resultados globales (Flores y Vanoni, 2016; Santos et al., 2017). Se sostiene que la madurez de estas competencias en las pymes minoristas actúa como un filtro crítico de supervivencia; el autogobierno del gerente es el cimiento de la resiliencia institucional ante la incertidumbre del mercado ecuatoriano.

1.3. Gestión estratégica – formulación

La gestión estratégica es un proceso continuo de decisiones que definen el rendimiento organizacional a largo plazo (Wheelen y Hunger, 2013). David y David (2017), la describen como la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales para alcanzar objetivos integrando finanzas, operaciones y *marketing*. Este proceso estructural inicia con la formulación, cimiento para la ejecución y control bajo los ejes de planeación y dirección (Wehrich et al., 2022). Se define la gestión estratégica como el sistema de navegación que transforma la incertidumbre externa en rutas operativas; así, la precisión en la fase inicial condiciona la resiliencia de toda la arquitectura empresarial.

La formulación es la etapa esencial para establecer el rumbo y asignar recursos eficientemente (Avendaño et al., 2023). Facilita la adaptación al entorno y el aprovechamiento de oportunidades, impactando la competitividad y el desempeño financiero

(Thompson et al., 2018). Un análisis ambiental robusto provee información contextual para la toma de decisiones, permitiendo diferenciar a la organización de sus competidores (Wheelen y Hunger, 2013) y obtener ventajas sostenibles (Bellamy, 2009). Se sostiene que, en las pymes, la formulación trasciende lo documental para convertirse en un aprendizaje organizacional, donde el gerente traduce su visión intuitiva en objetivos medibles para reducir la vulnerabilidad operativa del sector minorista.

1.4. Relación entre competencias gerenciales y formulación estratégica

La interacción entre competencias gerenciales y formulación estratégica determina el rendimiento organizacional. Parente et al. (2012), identifican que tanto las habilidades blandas como las duras impactan la efectividad de la planificación. Dado que estas facultades se desarrollan según el contexto y la jerarquía (Puga y Martínez, 2008), la comunicación y coordinación resultan esenciales para el éxito de la arquitectura estratégica (Wolf y Floyd, 2013). En el marco del presente análisis, la relación entre ambas variables es simbiótica: las competencias gerenciales actúan como el motor cognitivo que transforma datos del entorno en decisiones ejecutables, determinando la calidad de la planificación desde su génesis.

Las capacidades de organización y resolución de problemas inciden directamente en la competitividad de las pymes. Su fortalecimiento mediante formación continua vincula la gestión del conocimiento con la productividad (Noriega y Farfán, 2024). No obstante, persiste en los gerentes una carencia de facultades para el análisis estratégico y la evaluación FODA, limitando la reflexión en la fase de formulación (Vos, 2005). Se sostiene que la planificación estratégica en el sector minorista manifiesta el nivel de madurez de las competencias del líder; sin una capacidad analítica desarrollada, la estrategia se reduce a una gestión operativa cotidiana carente de visión de largo plazo.

1.5. Contexto de las pymes en el comercio minorista

Las pymes comerciales enfrentan limitaciones críticas por la carencia de educación formal en gestión, lo que restringe el conocimiento técnico y fomenta la dependencia de métodos tradicionales (Bellamy, 2009; Suaza, 2021). Esta gestión empírica impacta negativamente en el control de costos y la administración de inventarios, elevando el riesgo de fracaso organizacional (Avenidaño et al., 2023). Asimismo, las restricciones financieras y el rezago tecnológico dificultan el diseño de planes sólidos frente a mercados complejos.

Se sostiene que la precariedad en la gestión de las pymes no es un rasgo inherente a su tamaño, sino una consecuencia de la brecha entre la intuición del propietario y la metodología científica; se considera que la profesionalización administrativa es el único mecanismo capaz de transformar el empirismo en competitividad sostenible.

En el comercio minorista, el éxito depende de la calidad del liderazgo y la pericia para formular estrategias ante la alta competitividad. Las competencias gerenciales son fundamentales para la toma de decisiones; mientras que la formulación estratégica traza los objetivos de supervivencia (Suaza, 2021). Ante este escenario, resulta imperativo determinar qué capacidades impactan mayormente la planificación en las pymes de Santo Domingo-Ecuador. Se postula que la formulación estratégica en el comercio minorista actúa como un puente entre el capital humano y el rendimiento financiero; se define este proceso como la cristalización de las competencias del líder en una hoja de ruta operativa que reduce la vulnerabilidad ante las fluctuaciones del entorno.

1.6. Hipótesis

Este estudio examina la interrelación entre las competencias gerenciales y la formulación estratégica en las pymes del

sector comercio minorista, con el objetivo de discernir los factores críticos que influyen en la eficacia de la planificación estratégica, empleando modelos de ecuaciones estructurales. A partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, se establecieron dos variables fundamentales para la presente investigación: 1) Competencias Gerenciales, operacionalizadas a través de los constructos teóricos propuestos por Chincilla y García (2001); y, Gutiérrez (2010); y 2) Formulación Estratégica, adoptando la conceptualización de David y David (2017), quienes la postulan como la fase medular dentro del proceso de planificación estratégica. En concordancia con estos fundamentos teóricos, se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

H1: Las competencias estratégicas (CE) influyen significativamente en la Formulación de Estrategias.

H2: Las competencias intratéticas (CI) influyen significativamente en la Formulación de Estrategias.

H3: Las competencias de eficiencia personal (CEP) influyen significativamente en la Formulación de Estrategias.

2. Metodología

2.1. Diseño del estudio

El presente estudio adopta un enfoque con diseño cuantitativo, no experimental, de tipo transeccional o transversal, de campo, lo que permite la recolección de datos en un momento específico y un alcance correlacional explicativo. Este enfoque es fundamental para analizar el uso de competencias gerenciales en la formulación de estrategias en las pymes

del comercio minorista en Santo Domingo, Ecuador. Esta investigación busca contribuir a la comprensión de la relación entre habilidades gerenciales y éxito estratégico

2.2. Población y muestra

La población se constituyó por 386 pymes del sector comercio minorista en Santo Domingo, Ecuador, identificadas mediante el registro de socios activos 2023 de la Cámara de Comercio local. Se definieron como unidades informantes a propietarios, gerentes o administradores. Bajo un nivel de error del 5%, se determinó una muestra de 193 empresas mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Este diseño garantizó la representatividad estadística y la validez de las inferencias obtenidas en el estudio.

2.3. Instrumento de medición

La obtención de información se fundamentó en los principios de confiabilidad, validez y suficiencia metodológica. Se empleó la encuesta como técnica principal mediante un cuestionario autoadministrado de 26 ítems, estructurados bajo un escalamiento tipo *Likert* de cinco puntos (ver Cuadro 1). Este instrumento permitió capturar las percepciones de los informantes sobre las competencias gerenciales y la formulación estratégica, facilitando una medición cuantitativa precisa de las dimensiones e indicadores analizados. La valoración de las respuestas permitió determinar la favorabilidad de las variables, asegurando la pertinencia de los datos para la resolución del problema de investigación.

Cuadro 1
VARIABLES LATENTES E INDICADORES

VARIABLES LATENTES (CONSTRUCTO)	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Competencia Estratégica (CE)	Pensamiento Estratégico	6 ítems	Escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)
	Habilidades de dirección		
	Servicio al cliente		
	Orientación al logro		

Cont... Cuadro 1

Competencia Intratéctica (CI)	Trabajo en equipo Desarrollo de personas Liderazgo	6 ítems	Escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)
Competencia de Eficiencia Personal (CEP)	Efectividad interpersonal Toma de decisiones Capacidad de negociación	4 ítems	Escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)
Formulación de Estrategias (GFE)	Misión-Visión Valores corporativos Análisis externo A/O Análisis interno F/D Formulación de objetivos Formulación de estrategias Políticas	10 ítems	Escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En esta investigación se utilizaron las ecuaciones estructurales con la herramienta *r* y la librería *plspm* que permite hacer la estimación de modelos *PLS Path Modeling*, *bootstrap* para significancia, así como efectos directos e indirectos. Validando el modelo unidimensionalidad así como fiabilidad, como también el uso de otras librerías como *semPLS*, *tidyverse*, *psych* que permiten un análisis complementario y profundo.

abordó mediante el Alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC). El Alfa de Cronbach, reveló valores superiores a 0.8 para todas las dimensiones, superando el umbral estándar de 0.7 y confirmando una alta consistencia interna (ver Tabla 1). Complementariamente, el IFC —calculado a partir de las cargas del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)— arrojó valores cercanos a 0.9, lo que evidencia una excelente fiabilidad compuesta al ponderar la contribución individual de cada ítem. La convergencia de ambos indicadores robustece la validez de constructo, garantizando la precisión y consistencia de las mediciones empleadas en el modelo.

2.4. Confiabilidad y validez

La validación de los constructos se

Tabla 1
Confiabilidad

Constructo	Alfa de Cronbach	IFC (DG.rho)
Competencia Estratégica (CE)	0.884	0.912
Competencia Intratéctica (CI)	0.917	0.936
Competencia de Eficiencia Personal (CEP)	0.852	0.9
Formulación de Estrategias (FE)	0.926	0.938

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis de validez convergente, evaluado mediante el promedio de varianza extraída (AVE), revela que tres de los cuatro constructos superan el umbral recomendado de 0.50 (ver Tabla 2), indicando una proporción

significativa de varianza explicada por sus ítems. Sin embargo, uno de los constructos muestra un AVE inferior a este criterio, sugiriendo la necesidad de una revisión en su operacionalización. Por otra parte, la validez

discriminante, examinada a través del criterio de *Fornell-Larcker*, se confirma para todos los constructos. La raíz cuadrada del AVE de cada constructo supera las correlaciones con

los demás, demostrando que cada constructo mide un fenómeno distinto y no se solapa significativamente con otros.

Tabla 2
Validez convergente y discriminante

Constructo	Validez Convergente	Validez Discriminante (Criterio Fornell-Larcker)			
	AVE	CE	CI	CEP	FE
Competencia Estratégica (CE)	0.345	0.587	0.002	0.115	0.109
Competencia Intratégica (CI)	0.697	0.002	0.835	0.175	0.167
Competencia de Eficiencia Personal (CEP)	0.69	0.115	0.175	0.831	-0.181
Formulación de Estrategias (FE)	0.599	0.109	0.167	-0.181	0.774

Fuente: Elaboración propia, 2025.

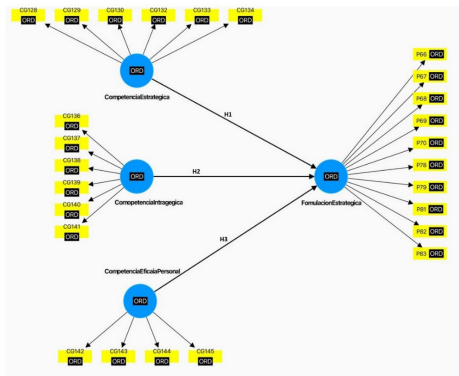
3. Resultados y discusión

Luego de haber aplicado los instrumentos de medición desarrollados y haber tabulado los mismos, se procede a realizar el análisis de los datos usando *rStudio* y la librería *plspm* la cual permite hacer un análisis de modelado de rutas de mínimos cuadrados parciales (PLS-PM) para datos paramétricos y no-paramétricos, así como análisis *REBUS* para detección de clases latentes(1).

Adicionalmente, se ha usado la librería *SEMinR* la cual permite a los usuarios fácilmente crear y modificar modelos de

ecuaciones estructurales, con esta librería(2) se puede estimar modelos de ecuaciones estructurales complejos, puede usar modelado de rutas de mínimos cuadrados parciales o el modelado de ecuaciones estructurales basado en covarianza o el análisis factorial confirmatorio fundamentado en covarianza.

El *workflow* toma como entrada un archivo *Excel* con el instrumento de medición tabulado y lo carga en *r*, procediendo a aplicar varias pruebas y herramientas para modelos de ecuaciones estructurales como se muestra en la Figura II.



Fuente: Elaboración propia, 2025.
Figura II: Modelo estructural

El análisis descriptivo revela patrones distintivos en las capacidades directivas. Las Competencias Estratégicas (CE) alcanzaron promedios moderados, con énfasis en gestión de recursos ($M=3.14$; $DE=0.85$) y visión de negocios ($M=3.09$; $DE=0.92$). Por su parte, las Competencias Intratérgicas (CI) y la Competencia Eficacia Personal (CEP) mostraron niveles menores, destacando el trabajo en equipo ($M=2.96$) y la gestión personal ($M=3.05$). Se interpreta que el directivo minorista prioriza la administración de activos tangibles sobre la cohesión del capital humano. Esta tendencia sugiere una gestión volcada a la operatividad inmediata, donde la visión estratégica se reduce a la asignación técnica de recursos en lugar de ser un proceso participativo.

Mediante SEM, se determinó que la Competencia Intratérgica impacta positivamente en la Formulación Estratégica ($\beta=0.208$; $p<0.05$); mientras que la Eficacia Personal ejerce una influencia negativa significativa ($\beta=-0.233$; $p<0.05$). Por su parte, la Competencia Estratégica no resultó estadísticamente relevante ($\beta=0.135$). El modelo explica el 9,17% de la varianza ($R^2=0.0917$), señalando el peso de variables externas no incluidas. Se sostiene que la planificación en las pymes depende críticamente de las habilidades relacionales y del liderazgo del gerente. La incidencia negativa de la eficacia personal revela una paradoja: un enfoque excesivo en el control individual podría estar limitando la apertura y flexibilidad necesarias para una construcción estratégica robusta y compartida.

El análisis estructural revela una divergencia entre la presencia de competencias y su impacto real. Se rechaza la hipótesis H1, pues la Competencia Estratégica no influyó significativamente en la Formulación ($p > 0.05$; $\beta = 0.414$), lo que coincide con la visión de Zsigmond et al. (2021) sobre la gestión reactiva en pymes. Por otra parte, se acepta H2 debido a la influencia positiva de la Competencia Intratérgica ($p < 0.05$; $\beta = 0.205$), alineándose con Popescu et al. (2020), sobre la importancia de las relaciones interpersonales.

Finalmente, se acepta H3 al confirmarse una relación negativa y significativa de la Eficacia Personal ($p < 0.05$; $\beta = -0.048$). Se interpreta que la planificación en el sector minorista no depende de la visión teórica del gerente, sino de su capacidad para articular el capital humano. Se sostiene que el aislamiento operativo del directivo, derivado de una eficacia personal mal encauzada, constituye una barrera invisible que fragmenta la cohesión necesaria para una formulación estratégica exitosa.

Respecto a la robustez del modelo (ver Figura II), se evidencia una alta fiabilidad ($\alpha > 0.85$) y validez discriminante según el criterio de *Fornell-Larcker*. No obstante, la Competencia Estratégica (CE) presentó una baja validez convergente ($AVE = 0.345$) y cargas factoriales débiles, lo que explica, junto a otros factores exógenos, el R^2 moderado-bajo de 9,17%. De acuerdo con la tipología de Lapiña et al. (2015), estas deficiencias métricas en CE limitan la comprensión integral del fenómeno en el ámbito estratégico.

A partir de estos hallazgos, se postula que los instrumentos tradicionales para medir competencias estratégicas podrían no capturar la realidad empírica de las pymes minoristas. Se considera que la baja validez convergente en la dimensión estratégica es, en sí misma, un resultado científico que revela la desconexión entre la teoría administrativa formal y la praxis gerencial en mercados emergentes.

Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que la formulación estratégica en las pymes minoristas de Santo Domingo en Ecuador, no es un proceso puramente técnico o estructural, sino que depende intrínsecamente del factor humano directivo, específicamente de la competencia intratérgica. Se demostró que la capacidad de ejercer un liderazgo que fomente la cohesión interna y el compromiso de los colaboradores es el principal motor para que estas organizaciones logren establecer objetivos y políticas claras.

Este trabajo aporta una perspectiva crítica al campo de la gestión estratégica al identificar una paradoja en la competencia de eficacia personal. A diferencia de lo que sugiere la literatura tradicional, en el contexto de las pymes estudiadas, una excesiva orientación al autocontrol y equilibrio personal del gerente parece correlacionarse negativamente con la formulación estratégica.

Este hallazgo sugiere que, en entornos altamente volátiles y de estructura pequeña, el enfoque del directivo podría estar desviándose hacia la gestión operativa individual en detrimento de la visión estratégica colectiva. Asimismo, el estudio contribuye metodológicamente al validar un modelo de ecuaciones estructurales que, aunque muestra una varianza explicada moderada, permite aislar el peso específico de las competencias blandas sobre la planificación formal.

La investigación reconoce limitaciones importantes. En primer lugar, el valor de R^2 obtenido (9,17%) indica que la formulación estratégica en el sector minorista está influenciada en más de un 90% por variables externas o internas no contempladas en este modelo, tales como la estabilidad macroeconómica, el acceso a financiamiento tecnológico o la cultura organizacional. En segundo lugar, el diseño transversal del estudio limita la observación de la evolución de estas competencias en el tiempo, capturando únicamente una “fotografía” del fenómeno en un momento *post*-pandémico de alta incertidumbre.

A partir de estos hallazgos, se recomienda para futuras investigaciones integrar variables de entorno (turbulencia de mercado) y variables moderadoras como el nivel de digitalización de la pyme. Sería de gran valor académico realizar estudios longitudinales que permitan observar si el impacto negativo de la eficacia personal persiste en periodos de mayor estabilidad económica. Finalmente, se sugiere replicar este modelo en otros sectores productivos para determinar si la preeminencia de la competencia intratécnica es una característica exclusiva del comercio minorista o una

constante en el tejido empresarial de la región.

Notas

¹ Los cálculos estadísticos y el modelado de ecuaciones estructurales se realizaron utilizando el paquete *plspm* (Sánchez et al., 2025), disponible en el repositorio de código abierto: <https://github.com/gastonstat/plspm>

² El análisis complementario y la especificación del modelo mediante lenguaje de dominio específico se efectuaron con el paquete *seminr* (Ray et al., 2025), disponible en el repositorio de código abierto: <https://github.com/seminr-r/seminr>

Referencias Bibliográficas

- Addae-Korankye, A., y Aryee, B. A. (2021). The relationship between strategic management practices and the growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ghana. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 222-230. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12549>
- Avendaño, E. M., Florian, O. R., Davila, S. N., Moreno, E. T., y Florián, O. D. (July 19-21, 2023). Strategic planning for the competitiveness of a SME in the commercial sector. In M. M. Larrondo, J. Texier y R. A. R. Matta (Eds.), *Proceedings of the 21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development*, Buenos Aires, Argentina. <https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.615>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe - CAF (2023). *Las pymes en Ecuador*. CAF. <https://scioteca.caf.com/bitstream/>

- [handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf](https://doi.org/10.31876/rcs.v21i2.34117)
- Barragán, C. A., González, A. D. C., y Ortiz, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v21i2.34117>
- Bartesaghi, I., y Weck, W. (Ed.). (2022). *Los efectos de la digitalización, inteligencia artificial, big data e industria 4.0 en el trabajo de las PYMES en Latinoamérica*. <https://www.kas.de/es/web/costa-rica-und-panama/einzeltitel/-/content/los-efectos-de-la-digitalizacion-inteligencia-artificial-big-data-e-industria-4-0-en-el-trabajo-de-l>
- Bellamy, L. C. (2009). Strategy formulation in SMEs: indications from a longitudinal study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(4), 534-549. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2009.025697>
- Chincilla, N., y García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formació Municipal*, No. 79. https://www.academia.edu/5583215/Articulo_Competencias_directivas
- Comisión Europea (2015). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Oficina de Publicaciones Comisión Europea. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/871404>
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Derwik, P., Hellström, D., y Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820-4825. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.037>
- Dini, M., y Stumpo, G. (Coords.) (2020). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Flores, M., y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Franco, M., y Haase, H. (2009). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 503-521. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- Gamboa-Salinas, J. M., Mancheno-Saá, M. J., y Hurtado-Yugcha, J. D. P. (2023). Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- García, J., Paz, A., y Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(1), 268-283. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(2), 315-326. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39978>
- George, B., Walker, R. M., y 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>
- Gilli, K., Lettner, N., y Guettel, W. (2023). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10-16. <https://doi.org/10.1108/jbs-06-2022-0093>
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales; Habilidades, conocimientos, aptitudes*. Ecoe Ediciones.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2016*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Jarzabkowski, P., y Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Lafont, J., Torres, F., y Ensuncho, A. (2021). Desafíos de las universidades ante la tendencia mundial de la Industria 4.0. *Revista de Ciencias Sociales (Vé)*, XXVII(E-4), 306-318. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37009>
- Lapiņa, I., Caune, J., Gaile-Sarkane, E., Borkus, I., y Ozoliņš, M. (2015). Development of Managers Competence Model in Dynamic Environment. *International Institute of Informatics and Cybernetics*, 2, 219.-224. <https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/20569>
- Mashingaidze, M., Phiri, M. A., y Bomani, M. (2021). Strategy formulation amongst small and medium manufacturing enterprises: An emerging market case study. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 158-166. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art15>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. HarperCollins Publishers.
- Naciones Unidas (2024). *Iniciativa empresarial para el desarrollo sostenible: Informe del Secretario General*. Naciones Unidas. https://unctad.org/system/files/official-document/a79d208_es.pdf
- Nikitina, T., y Lapiņa, I. (2019). Creating and managing knowledge towards managerial competence development in contemporary business environment. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 96-107. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1569487>
- Noriega, C. A., y Farfán, J. F. (2024). Management skills in Micro, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A systematic review. *Revista de Gestão Social E Ambiental*, 18(9), e08564. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-153>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2013). *Temas y políticas clave sobre Pymes y emprendimiento en México*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- Parente, D. H., Stephan, J. D., y Brown, R. C. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35(11), 1004-1028. <https://doi.org/10.1108/01409171211276918>
- Ploeger, A. (noviembre de 2025). Las pequeñas y medianas empresas. *Parlamento Europeo*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>

- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., y Popescu, V. (2020). The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in Mehedinți county, Romania. *Sustainability*, 12(3), 1119. <https://doi.org/10.3390/SU12031119>
- Puga, J., y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-104. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- Rajnoha, R., y Lorincová, S. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3-21. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>
- Ray, S., Danks, N., y Calero, A. (2025). *semnr: Domain-Specific Language for Structural Equation Modeling* [Software de computación]. GitHub. <https://github.com/sem-in-r/semnr>
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., y Oliveira, C. (2021). Success factors of SMEs: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability*, 13(21), 12301. <https://doi.org/10.3390/su132112301>
- Ronquillo, C. L., Lizano, C. D., Chávez, E. R., y Uset, F. (2021). Tecnologías de información y comunicación como eje de la competitividad en las pymes de Latinoamérica. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 143-165. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/107>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1794.pdf>
- Sánchez, G., Trinchera, L., y Russolillo, G. (2025). *plsmpm: Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM) analysis* [Software de computación]. GitHub. <https://github.com/gastonstat/plsmpm>
- Santos, G., Marques, C. S., y Ferreira, J. J. M. (2017). What are the antecedents of women's entrepreneurial orientation? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 807-821. <http://doi.org/10.1007/s11365-017-0481-4>
- Suaza, J. O. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(E-6), 592-606. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., y Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Useche, M. C., Giler, M., y Guerrero, L. J. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(1), 173-185. <http://www.produccioncientificaluz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/27308>
- Useche, M. C., y Artigas, W., (2018). Competencias de Administración. Comparación de perspectivas estudiantiles-gerenciales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(E-1), 384-402. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24474/24921>
- Vos, J.-P. (2005). Developing strategic self-descriptions of SMEs. *Technovation*, 25(9), 989-999. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.014>
- Wehrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2022). *Administración: Una perspectiva global, emprendedora, y*

- de innovación. McGraw-Hill MX.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y casos*. Pearson Educación.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Wolf, C., y Floyd, S. W. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Zsigmond, T., Machová, R., y Zsigmondová, A. (2021). Strategic management from the perspective of SMEs operating in service sector. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 37-53. <https://doi.org/10.12776/QIP.V25I2.1549>