

Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura

Business strategies in the context of medium-sized manufacturing companies. A specialized literature search

Lalaleo Analuisa Freddy^{1*}; Martínez Yacelga Amanda¹

¹ Instituto Superior Tecnológico España ISTE - Ambato, Ecuador.

* freddy.lalaleo@iste.edu.ec

DOI: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>

Resumen

Las estrategias empresariales son acciones que ayudan a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos, las mismas deben ser planteadas en función de un análisis previo tanto del contexto interno como del contexto externo. Sobre esta base, el objetivo del presente trabajo fue analizar de manera crítica y analítica las estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Dentro de la metodología empleada se utilizó un análisis cualitativo pues el estudio pretendió descubrir patrones y categorías apoyado en el uso de diferente material bibliográfico. A partir de lo señalado, la información fue procesada a través del software ATLAS.Ti9 con la finalidad de estructurar, categorizar y contrastar la información obtenida a través de redes semánticas, tabla de co-ocurrencia y el cálculo del Índice de Emergencia. Entre los principales resultados se destaca la obtención de 30 códigos, los mismos que fueron generados a través del procesamiento de información de artículos científicos, mismos que fueron agrupados en las categorías orientadoras (estrategias empresariales y dirección estratégica), mientras que como categorías emergentes resultaron un total de 9 códigos siendo los más relevantes: ventaja competitiva, análisis del entorno, logro de objetivos, plan de acción, desempeño empresarial, resultados a largo plazo, asignación de recursos, conjunto de acciones, escenarios futuros. Finalmente, se puede mencionar que las

estrategias empresariales constituyen un conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de crear una ventaja competitiva, es decir, representan aquellas acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos.

Palabras clave: cumplimiento de objetivos, dirección estratégica, estrategias empresariales, toma de decisiones.

Abstract

Business strategies are actions that help organizations to meet their objectives, they must be raised based on a prior analysis of both the internal context and the external context. On this basis, the objective of this paper was to critically and analytically analyze business strategies in the context of medium-sized manufacturing companies. Within the methodology used, a qualitative analysis was carried out since the study sought to discover patterns and categories supported by the use of different bibliographic material. Based on what has been indicated, the information was processed through the ATLAS.Ti9 software in order to structure, categorize and contrast the information obtained through semantic networks, co-occurrence table and the calculation of the Emergency Index. Among the main results, the obtaining of 30 codes stands out, the same ones that were generated through the processing of information from scientific articles, which were grouped into the guiding categories (business strategies and strategic management), while as emerging categories they resulted in a total of 9 codes being the most relevant: competitive advantage, environment analysis, goal achievement, action plan, business performance, long-term results, resource forecast, set of actions, future scenarios. Finally, it can be mentioned that business strategies represent a set of actions that are carried out in a company in order to create a competitive advantage, that is, those actions that are carried out in order to achieve certain objectives.

Keywords: fulfillment of objectives, strategic management, business strategies, decision making.

1. Introducción

Durante los últimos años, ha surgido una competencia incontrolable a nivel mundial debido a algunos conceptos que paulatinamente han emergido conforme pasa el tiempo como la globalización, el rápido desarrollo tecnológico, los nuevos mercados integrados y las expectativas cambiantes de los clientes, a partir de lo cual, la competencia se ha vuelto cada vez más opresora. Es por esta razón que las empresas se ven obligadas a pensar estratégicamente y a tomar sus decisiones fundamentados en la planificación estratégica (Durmaz & Düşün, 2016).

En la actualidad, el objetivo principal que persiguen las empresas es desarrollar estrategias y técnicas que ayuden y respalden la gestión desarrollada a través de acciones direccionadas al logro y consecución de las metas y objetivos de manera óptima y productiva (Muñoz et al., 2015). En este sentido, las empresas deben identificar sus objetivos y metas y con ello las posibles acciones que permita tener éxito en el entorno actual, donde la competencia es fuerte y abrumadora, para lo cual es necesario tomar en consideración los recursos con los cuales cuenta la organización para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados sean estos a corto, mediano o largo plazo (Lalaleo, 2021; Pazmiño et al., 2021; Peñafiel et al., 2020).

Para establecer una estrategia adecuada que contribuya al desarrollo empresarial es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de una organización, en función de ello establecer puntos fuertes y puntos críticos a través del análisis de diversos factores que interactúan en el entorno (Muñiz et al., 2022; Yoza et al., 2021). En la actualidad, en términos empresariales, el objetivo de las estrategias, se asocia con la obtención de los resultados previstos para la institución dentro de un ambiente lleno de incertidumbre ejecutando planes y acciones que llevan a la práctica el pensamiento estratégico involucrando, alcances, objetivos, recursos, responsables y un ambiente de control que proporcione una ventaja para las empresas en un entorno muy dinámico (Bonilla et al., 2018; Navas et al., 2018; Tapia et al., 2020).

Bajo este contexto y a pesar de la importancia significativa de la estrategia empresarial para organizaciones como las Pymes, sorprende que la estrategia empresarial entre estas empresas sea manejada hasta cierto punto de forma empírica, lo cual afecta su desarrollo en el sector o industria en la cual se encuentra inmersa (Mendoza et al., 2021). En el contexto de Ecuador, las Pymes desempeñan un papel esencial en la economía nacional y contribuyen de forma significativamente al PIB, así como al sector manufacturero. Al respecto Pérez (2020) Sumba et al., (2020); Useche et al., (2021) señalan que este tipo de organizaciones constituyen unidades de negocio con lógicas, intereses, cultura y espíritu emprendedor cuya proyección se centra en ofrecer o brindar un bien o servicio a la colectividad, es así que se constituyen como un alineamiento vertebral dentro de las economías nacionales pues aportan un importante dinamismo dentro de la economía del país.

No obstante a pesar de la importancia significativa de las Pymes para la economía y el desarrollo de un país a través de la generación de empleo y riqueza, es importante destacar que un estudio efectuado por Sumba et al., (2020) señala lo siguiente "del 95% de las empresas en el Ecuador, el 61% de las Pymes no efectúan planeación estratégica, debido a características de tamaño, actitud del gerente, desconocimiento, resistencia al cambio y conformismo". Partiendo de esta idea, resulta necesario mencionar que la planificación estratégica constituye una importante herramienta administrativa para las Pymes, dado que, mediante su ejecución se determinan y desarrollan estrategias que permiten llevar a cabo los sueños de los emprendedores teniendo una visión clara de sus objetivos, metas reales y factibles, en este sentido, su correcta aplicación brinda a las organizaciones una serie de beneficios pues contribuye al fortalecimiento de la estructura organizacional de manera que favorece los esfuerzos gerenciales en buscar solución a problemáticas asociadas con la competitividad, innovación e inteligencia de mercados.

Bajo este contexto, el objetivo del presente trabajo fue analizar de manera crítica y analítica las estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras desde una búsqueda especializada de literatura.

2. Metodología

La metodología empleada para el desarrollo del estudio fue el análisis cualitativo, dado que según la perspectiva de Hernández y Mendoza (2018) implica la organización de los datos recogidos, transcribiendo la información cuando sea necesario y posteriormente codificándolo. La codificación presenta dos niveles: del primero se generan unidades de significado y categorías, mientras que del segundo emergen temas o categorías más generales. En este sentido, el estudio pretende descubrir patrones y categorías apoyado en el uso de diferentes documentos (artículos de revistas científicas recuperados de bases de datos especializadas).

Para el sustento se tomaron en cuenta 30 documentos, considerando dentro de los criterios de inclusión aquellos estudios que abordaron de forma exclusiva información sobre estrategias empresariales y desarrollo empresarial con una alta dotación bibliográfica que sustente el desarrollo de dichos estudios. Mientras que, los criterios de exclusión se encuentran asociados a la omisión o descarte de escritos que no cuentan con un fundamento bibliográfico adecuado que sustente el contenido presentado.

Posterior a ello, el siguiente paso fue el procesamiento de la información, para lo cual se utilizó el software ATLAS.Ti9 que bajo la perspectiva de Sabariego et al., (2014) "es un paquete de software especializado en análisis cualitativo de datos que permite extraer, categorizar e inter-vincular segmentos de datos desde diversos documentos" (p.123). En definitiva, ATLAS.Ti9, permitió descubrir patrones que direccionaron el desarrollo del estudio a través de las siguientes etapas: estructuración, categorización, contraste e interpretación.

Con los antecedentes previamente expuestos, el uso del ATLAS.Ti9 permitió las siguientes acciones: generación de redes semánticas visualizando las relaciones existentes entre los diferentes documentos procesados, posterior a ello, el software permitió establecer los niveles de correlación entre los códigos identificados a través del análisis de co-ocurrencia, adicional a ello, se presenta también la procedencia de los códigos identificados mediante el análisis código-documento, para finalmente establecer aquellos códigos que mayor relación guardan con el objeto de estudio mediante el cálculo del Índice de Emergencia (IDE).

3. Resultados

Dentro de este apartado se presentan los resultados obtenidos posterior al procesamiento de la información en el software ATLAS.Ti9. Desde el punto de vista de González et al., (2021) "una red semántica constituye un esquema de representación interconectado, como una forma de representación del saber lingüístico, donde los códigos y sus interrelaciones se ilustran mediante un grafo" (p.344). Sobre esta base, como primer aspecto fue necesario

establecer las categorías orientadoras a partir de la convergencia de perspectivas, es decir a través del procesamiento de los documentos recopilados, en este caso, la información fue obtenida de forma exclusiva de artículos científicos recuperados de bases de datos científicos como Scopus, WOS, EBSCO, Scielo, Latindex. Bajo este contexto, las categorías en las cuales se fundamenta el estudio fueron estrategias empresariales y dirección estratégica.

Por otro lado, una vez establecidas las categorías orientadoras dentro del estudio, el siguiente aspecto a desarrollar se enmarca en el proceso de codificación, mismo que se enfoca en la parametrización de citas de documentos analizados donde un compendio de ellos da cuenta de una serie de significados (González et al., 2021). Sobre esta base, el desarrollo del proceso de codificación empieza con la creación de grupos de códigos (estrategias empresariales y dirección estratégica) y grupos de documentos (artículos), posterior a ello, se procede con la asignación de códigos libres dentro de los diferentes documentos utilizados. A partir de lo cual, el procedimiento realizado permitió la identificación de un total de 30 códigos, los mismos que fueron agrupados en las categorías orientadoras previamente definidas para el análisis correspondiente.

Para el caso de la categoría estrategia empresarial se identificaron un total de 18 códigos entre los cuales se destacan los siguientes: análisis del entorno, conjunto de acciones, desarrollo de nuevos productos, diferenciación, diferenciación con la competencia, enfoque en nichos o segmentos, logro de objetivos, movimientos estratégicos, plan de acción, planeación financiera, planificación estratégica, posicionamiento, presencia en el mercado, productos de calidad, rentabilidad, resultados a largo plazo, ventaja competitiva.

Por su parte, en lo que respecta a la dirección estratégica se identificaron un total de 12 códigos entre los cuales se evidencian los siguientes términos: asignación de recursos, beneficios económicos, desempeño empresarial, escenarios futuros, gestión estratégica, herramienta de gestión, ingresos económicos, innovación, modelo de negocios, optimización de recursos, supervivencia de la organización, toma de decisiones.

Una vez concluido el proceso de codificación, el siguiente aspecto a desarrollar fue la actividad de convergencia de la información procesada, es decir, el procedimiento consistió en la reunión y cruce dialéctico de toda la información recaba en función de las categorías orientadoras identificadas dentro del estudio (ver figura 1).

Análisis de Co-ocurrencias

Dentro de este apartado fue necesario crear una matriz con el número de co-ocurrencias entre los diferentes códigos identificados. A partir de lo cual se presentan la correlación existente entre los códigos establecidos a través del procesamiento de información efectuado.

Tabla 1.

Tabla de coocurencia

Códigos	Correlación	
(Análisis del entorno y ventaja competitiva)	0.62	62%
(Herramienta de gestión y escenario futuros)	0.58	58%
(Logro de objetivos y ventaja competitiva)	0.53	53%
(Desarrollo de nuevos productos e innovación)	0.50	50%
(Plan de acción y ventaja competitiva)	0.49	49%
(Conjunto de acciones y desempeño empresarial)	0.47	47%
(Presencia en el mercado y escenarios futuros)	0.43	43%
(Diferenciación con la competencia y conjunto de acciones)	0.40	40%
(Posicionamiento y resultados a largo plazo)	0.39	39%
(Rentabilidad y planeación financiera)	0.38	38%
(Ingresos económicos y supervivencia de la organización)	0.33	33%
(Planificación estratégica y presencia en el mercado)	0.31	31%
(Beneficios económicos y escenarios futuros)	0.29	29%
(Toma de decisiones y conjunto de acciones)	0.20	20%

Fuente: ATLAS.Ti

Elaborado por: Lalaleo, F. y Martínez, A. (2022)

Análisis código-documento

Dentro del análisis código-documento cada uno de los documentos son valorados sobre su interacción con los códigos asignados, es decir, permite cuantificar la frecuencia de códigos en los diferentes documentos analizados que para el presente caso únicamente fue necesario utilizar información proveniente de artículos científicos.

Tabla 2.*Análisis código-documento*

Códigos	Artículos			Totales		
	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la tabla
Dirección estratégica	36	100,00%	41,86%	36	100,00%	41,86%
Estrategias empresariales	50	100,00%	58,14%	50	100,00%	58,14%
Totales	86	100,00%	100,00%	86	100,00%	100,00%

Fuente: ATLAS.Ti

Elaborado por: Lalaleo, F. y Martínez, A. (2022)

Dentro de la tabla 2, la información presentada permite establecer la frecuencia de los códigos ante los documentos analizados (artículos) y su concentración porcentual, es así que de forma puntual en el desarrollo del presente estudio se puede mencionar lo siguiente: del 100% de códigos identificados en los documentos procesados, el 58,14% contiene información relacionada con las estrategias empresariales, mientras que, el 41,86% restante evidencia una relación directa con la dirección estratégica.

Análisis del Índice de Emergencias (IDE)

Dentro de este apartado se presentan los diferentes códigos que resultaron ser emergentes, es decir, aquellos que mayor relación guardan con el ámbito de estudio, para ello fue necesario realizar el cálculo del Índice de Emergencia (IDE) por códigos, para realizar este procedimiento fue necesario identificar la sumatoria del enraizamiento (E) y la densidad (D). Una vez identificado aquel particular, el siguiente paso a desarrollar se enmarcó en el cálculo de la media aritmética de los IDE, donde todo código con un valor mayor a la media aritmética fue considerado como categoría emergente. Como se mencionó en líneas anteriores, los códigos resultantes constituyen aquellos que mayor relación presentan con las categorías orientadoras identificadas, para el caso puntual de estudio, entre los códigos identificados se destacan los siguientes: ventaja competitiva, análisis del entorno, logro de objetivos, plan de acción, desempeño empresarial, resultados a largo plazo, asignación de recursos, conjunto de acciones y escenarios futuros (ver tabla 3).

Tabla 3.

Cálculo del Índice de Emergencia (IDE)

	Código	Enraizamiento	Densidad	IDE
○	Ventaja competitiva	40	2	42
○	Análisis del entorno	28	4	32
○	Logro de objetivos	29	2	31
○	Plan de acción	18	5	23
○	Desempeño empresarial	15	2	17
○	Resultados a largo plazo	16	1	17
○	Asignación de recursos	13	1	14
○	Conjunto de acciones	10	4	14
○	Escenarios futuros	10	4	13
○	Diferenciación con la competencia	11	1	12
○	Innovación	9	2	11
○	Posicionamiento	9	2	11
○	Presencia en el mercado	10	1	11
○	Beneficios económicos	8	2	10
○	Desarrollo de nuevos productos	6	4	10
○	Herramienta de gestión	9	1	10
○	Planificación estratégica	7	3	10
○	Rentabilidad	7	2	9
○	Gestión estratégica	1	7	8
○	Supervivencia de la organización	4	4	8
○	Ingresos económicos	4	2	6
○	Optimización de recursos	5	1	6
○	Planeación financiera	4	2	6
○	Movimientos estratégicos	2	3	5
○	Diferenciación	3	1	4
○	Modelo de negocios	3	1	4
○	Productos de calidad	3	1	4
○	Toma de decisiones	2	2	4
○	Liderazgo en costos	2	1	3
○	Enfoque en nichos o segmentos	1	1	2
PROMEDIO				12

Fuente: ATLAS.Ti

Elaborado por: Lalaleo, F. y Martínez, A. (2022)

4. Discusión

La industria manufacturera global se encuentra en constante crecimiento y a la vez contribuye al desarrollo de las economías. En este sentido, de acuerdo a lo mencionado por Wall (2021) el comercio global está compuesto en un 80% por productos manufacturados. Ante este escenario, se puede mencionar que las Pymes constituyen uno de los sectores más vibrantes e importantes pues desempeñan un papel muy significativo para la generación de oportunidades de empleo y el crecimiento de los indicadores macroeconómicos.

El entorno empresarial en el que las Pymes realizan sus actividades comerciales es constantemente volátil y cada vez más global, además de cada vez más complejo, dinámico y misterioso. Hay oportunidades y desafíos que enfrenta este sector especialmente dentro de las empresas manufactureras, debido a los constantes cambios a los cuales se encuentra expuesto el entorno empresarial (Mokadem et al., 2019). En función de lo expuesto, se destacan estudios como de Alaña et al., (2018); Amadasun & Mutezo (2022); Dután y Ormaza (2022); González et al., (2015) Ormaza et al., (2019) y Salas et al., (2020) quienes han mencionado la relación directa que existe entre las estrategias empresariales con el desempeño organizacional, distinguiendo entre enfoques relacionados con alto y bajo desempeño.

Si bien dentro la literatura existente se pueden encontrar un sinnúmero de definiciones de estrategia empresarial, es importante considerar que la mayoría de perspectivas se enmarcan en lo mencionado por Porter (1980), donde se destaca que la estrategia se encuentra constituida por acciones ofensivas y defensivas emprendidas para contrarrestar las fuerzas competitivas y, por lo tanto, proporcionar a la empresa un mayor rendimiento de su inversión (Raymond & Bergeron, 2008).

En este contexto, a pesar de la importancia de la estrategia empresarial para organizaciones como las Pymes, sorprende que estas actividades en gran parte de estas empresas sean manejadas hasta cierto punto de manera empírica lo cual dificulta su rendimiento (Ramírez et al., 2021). En función de ello, una empresa sin estrategia de negocios sin duda alguna va a experimentar una serie de complicaciones e inconvenientes en términos de competitividad (Contreras, 2013). Dado que, una estrategia bien planteada se encarga de allanar el camino para una organización mostrando las decisiones que tendrán un efecto en el desempeño y la política a largo plazo de la institución (Abosedo et al., 2016; Durmaz & Düşün, 2016).

5. Conclusiones

Las estrategias empresariales constituyen un conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de lograr crear una ventaja competitiva, es decir, representan aquellas acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, demandan un análisis previo o diagnóstico situacional; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo para dar cumplimiento a cada una de las actividades establecidas.

Las estrategias que son diseñadas para una determinada organización deben reunir las siguientes características: a) son las formas o los medios que permiten conseguir los objetivos planteados, b) guían a la consecución de los objetivos a través del empleo de la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible, c) deben ser claras y comprensibles para todos los integrantes de la organización, d) deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y la cultura organizacional, e) deben representar un reto para la organización, y f) deben ser ejecutadas en un tiempo razonable.

Por otro lado, el estudio permitió la identificación de dos categorías orientadoras (estrategias empresariales y dirección estratégica) a través de la convergencia de perspectivas, para lo cual fue necesario procesar información de una serie de documentos (artículos científicos) donde posterior a la codificación efectuada se identificaron un total de 30 códigos que ayudó a la caracterización de las variables objeto de estudio. Por otro lado, a través del análisis de co-ocurrencia se pudo identificar aquellos códigos que mayor correlación guardan con las categorías orientadoras, particular que permitió establecer la relación que se genera entre los diferentes códigos identificados. Entre las correlaciones más significativas se destacan: análisis del entorno y ventaja competitiva con una correlación del 62%, herramienta de gestión y escenarios futuros con el 58%, logro de objetivos y ventaja competitiva con una correlación del 53%.

6. Referencias Bibliográficas

- Abosede, A. J., Obasan, K. A., & Alese, O. J. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315–335.
- Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad Y Sociedad*, 10(2), 251–256. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Amadasun, D., & Mutezo, A. (2022). Effect of market-driven strategies on the competitive growth of SMEs in Lesotho. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00217-4>
- Bonilla Jurado, D., Salinas Morales, D., Lalaleo Analuisa, F., & Velastegui Hernández, S. (2018). Marketing estratégico en redes sociales de las organizaciones. Un abordaje 360°. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 18(17), 72–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.47189/rcct.v18i17.154>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento Y Gestión*, 35, 152–181.
- Durmaz, Y., & Düşün, Z. D. (2016). The importance of strategic management in business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38–45. <https://doi.org/10.26449/sss.2063>
- Dután Loja, A. L., & Ormaza Andrade, J. E. (2022). Estrategias de crecimiento empresarial para la empresa Roads Networks de la ciudad de Cuenca. *Revista Científica Ciencias Económicas Y Empresariales*, 7(1), 36–55. <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>

- González, M., Rangel, J., & Aguilera, L. (2015). La influencia de la estrategia empresarial en la innovación y las finanzas de la Pyme manufacturera de Aguascalientes. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 4, 860–875.
- González Díaz, R. R., Acevedo Duque, Á. E., Guanilo Gómez, S. L., & Cruz Ayala, K. (2021). Ruta de investigación cualitativa – naturalista: una alternativa para estudios gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 334–350. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra ed.). McGraw Hill.
- Lalaleo Analuisa, F. R. (2021). *Estrategias de gestión comercial innovadores para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha*. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Mendoza Mielles, J. J., Macías Macías, G. M., & Parrales Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320–337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Mokadem, M. E. A., Saoula, O., & Kolandaisamy, I. (2019). Business strategy and performance of small and medium manufacturing firms: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(1), 250–262.
- Muñiz Jaime, L. P., Tomalá Yáñez, R. A., & Alvarado Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 372–383. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Muñoz Dueñas, M. del P., Cabrita, M., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez Rincón, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 346–357. <https://doi.org/10.31876/rcs.v21i3.25736>
- Navas, W., Fajardo, L., Vásquez, E., & Vásquez, X. (2018). Estrategias de negocios aplicadas a las pymes y su incidencia en el desarrollo empresarial del sector económico industrial en la zona tres del Ecuador. *Revista Científica de Investigación Actualización Del Mundo de Las Ciencias (Reciamuc)*, 2(2), 572–594. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/2.2.2018.572-594>
- Ormaza Andrade, J. E., Quevedo Vázquez, J. O., Quevedo Barros, M. R., González Rodríguez, R. O., & Andrade Amoroso, R. P. (2019). Estudio documental sobre los ámbitos de investigación de la carrera de administración de empresas “organización y estrategia empresarial.” *Polo Del Conocimiento*, 4(5), 411–430.
- Pazmiño Gavilanez, W. E., Merchán Jácome, V. A., & Zambrano Moreira, D. E. (2021). Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresarial cambiante. *Universidad, Ciencia Y Tecnología*, 25(111), 5– 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v25i110.510>
- Peñafiel, G. A., Acurio, J. A., Manosalvas, L. R., & Burbano, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la Constructora Emanuel en el Cantón La Maná. *Revista Universidad Y Sociedad*, 12(4), 45–55. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>

- Pérez Sisa, F. G. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 39-52. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Ramírez Molina, R. I., Ríos Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 147-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through ebusiness capabilities: A strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577-595. <https://doi.org/10.1108/02635570810876723>
- Sabariego Puig, M., Vilà Baños, R., & SandínEsteban, P. (2014). El análisis cualitativo de datos con ATLAS.ti. REIRE. *Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 7(2), 119-133. <https://doi.org/10.1344/reire2014.7.2728>
- Salas, M., Jijón, C., & Moreno, K. (2020). Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 24(107), 12-21. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.409>
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: importancia en las PYMES ecuatorianas. *Fipcaec*, 5(4), 114-136.
- Tapia Cárdenas, H. A., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Matovelle Romo, M. M. (2020). Estrategias para fomentar el emprendimiento y desarrollo empresarial. Caso: Universidad Católica de Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 1-29. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.837>
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad Y Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Wall, W. P. (2021). Determinants of SME's performance-from business strategy to innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 537-554. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.32>
- Yoza Calderón, X. N., Villafuerte Soledispa, R. A., & Parrales Poveda, M. L. (2021). Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*, 8(31), 82-95. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236>

Recibido: 9 de julio de 2022

Aceptado: 15 de noviembre de 2022