



## **Modelo de gestión estratégica para la competitividad empresarial en empresas importadoras de calzados. Una propuesta teórica.**

*Strategic management model for business competitiveness in footwear importing companies. A theoretical proposal.*

Juan Pablo Ordóñez Fajardo\*  
[ipordonez@uazuay.edu.ec](mailto:ipordonez@uazuay.edu.ec)

\* Universidad del Azuay. Ecuador

Recibido: 01/12/2025, Aceptado: 15/02/2026

Correspondencia: [ipordonez@uazuay.edu.ec](mailto:ipordonez@uazuay.edu.ec)

### **RESUMEN**

El desarrollo de un modelo teórico de gestión estratégica en empresas importadoras de calzados, es crucial en los tiempos de Inteligencia Artificial y donde el cliente es más sabio y selectivo. La propuesta se desarrolla sobre los cimientos de la teoría de recursos y capacidades (Resource-Based View), la teoría de la ventaja competitiva de Porter y los enfoques contemporáneos de gestión estratégica, sostenibilidad y competitividad empresarial. Por lo que se propone, un diseño de modelo de dirección o gestión estratégica, mediante directrices metodológicas, soportado por elementos teóricos y empíricos, que mejore el posicionamiento competitivo en el mercado de empresas dedicadas a la importación de calzado en la Ciudad de Cuenca-Ecuador. Se efectúa un análisis de las variables y se plantean las bases del modelo, el cual se estructura en dimensiones estratégicas que incluyen análisis del entorno, formulación estratégica, gestión del capital organizacional, innovación, comercialización estratégica y sostenibilidad competitiva. La propuesta aporta un marco conceptual integrador aplicable al sector importador de calzado, que permite comprender la relación entre gestión estratégica y competitividad empresarial como un proceso dinámico, sistémico y adaptativo, orientado al fortalecimiento del desempeño organizacional y al posicionamiento sostenible en mercados nacionales e internacionales.

Palabras clave: modelo, competitividad, gestión estratégica, sostenibilidad.

### **ABSTRACT**

*The development of a theoretical model of strategic management in footwear import companies is crucial in the age of Artificial Intelligence, where customers are more knowledgeable and selective. The proposal is based on the Resource-Based View theory, Porter's competitive advantage theory, and contemporary approaches to strategic management, sustainability, and business competitiveness. Therefore, we propose a strategic management model design, using methodological guidelines supported by theoretical and empirical elements, which improves the competitive positioning in the market of companies engaged in footwear importation in the city of Cuenca, Ecuador. An analysis of the variables is carried out and the foundations of the model are laid out, which is structured in strategic dimensions that include environmental analysis, strategic formulation, organizational capital management, innovation, strategic marketing, and competitive sustainability. The proposal provides an integrative conceptual framework applicable to the footwear import sector, which allows for an understanding of the relationship between strategic management and business competitiveness as a dynamic, systemic and adaptive process, aimed at strengthening organizational performance and sustainable positioning in national and international markets.*

*Keywords:* *model, competitiveness, strategic management, sustainability*



## INTRODUCCIÓN

La dirección o gestión estratégica empresarial es un factor clave para la competitividad de las empresas ya que posibilita establecer objetivos claros, optimizar recursos y responder de manera eficiente a los cambios del entorno (Díaz-Cruces, E., Méndez Rocasolano, M., & Miró Colmenárez, P. J. (2024). La dirección estratégica es un ejercicio teórico y pragmático dinámico que convierte la visión en acción. Al integrar análisis, innovación y ejecución, las empresas no solo sobreviven, sino que se convierten en referentes competitivos en mercados globalizados y cambiantes (Riaño-Solano, Miller, Luna-Pereira, Henry Orlando., 2025). La dirección estratégica establece una dirección clara, alinea actividades y recursos hacia objetivos específicos (Contreras Sierra, Emigdio Rafael, 2013), y permite el tomar decisiones que acercan a la organización a su estado futuro deseado.

Rubio y Aragón (2006), establecen que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa compitiendo con otras, para lograr una posición que favorezca un desempeño superior a las empresas de la competencia, por otra

parte, Krugman (2007) refiere que esta se materializa cuando las empresas compiten entre sí en un país y con las naciones fuera de sus fronteras. Para Porter M.; Bueno Campos; Merino Moreno; Salmador Sánchez (2010) constituye un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales.

Contar con una dirección o gestión estratégica adecuada, capaz de diagnosticar, planear y controlar estrategias para la competitividad de empresas importadoras de calzado en el Ecuador, resulta un desafío, en tanto que las acciones que siguen un orden particular y que de forma empírica han proporcionado algunos resultados aceptables, no siempre han sido puestas en práctica o no responden a criterios administrativos y gerenciales, denotando la necesidad de implementar acciones que realmente permitan a la empresa mantenerse en los mercados competitivos, globalizados y versátiles que caracterizan al mundo de los negocios en la actualidad.

En vista de la afectación que ha tenido el negocio de la importación, principalmente en el aumento de los precios de sus productos, una adecuada



dirección o gestión estratégica empresarial puede llegar a ser una importante herramienta que coadyuve en la competitividad de estas empresas importadoras de calzados, tomando como referencia el estudio de un grupo de empresas comercializadoras de calzados importados de la ciudad de Cuenca.

Se debe considerar que la dirección o gestión estratégica resulta apropiada en medio de la complejidad que surge de situaciones ambiguas, no rutinarias, estableciendo la integridad organizativa, la comprensión de la posición estratégica, así como las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción (Jhonson, Scholes y Whittington, 2006), se precisa tomar como referencia el contexto particular de la empresa y la industria en la que se desarrolla, particularmente para esta investigación, en la cual se tomarán en cuenta las empresas importadoras de calzado.

Las empresas importadoras de calzado en la Ciudad de Cuenca-Ecuador están presentando desventajas competitivas en el mercado nacional y carencias en cuanto a la puesta en práctica de estrategias adecuadas para la identificación y desarrollo de la

competitividad. Así, la interrogante base es planteada de la siguiente manera: ¿cómo los establecimientos dedicados a la comercialización de calzados importados en Cuenca-Ecuador pueden desarrollar ventajas competitivas derivadas del direccionamiento o el gestionar estratégico como factor determinante para la competitividad?

Siendo el objetivo de la investigación y del presente artículo proponer desde la teoría, el diseño de un modelo de dirección o gestión estratégica, mediante directrices metodológicas y soportado por elementos teóricos y empíricos, que mejore el posicionamiento competitivo en el mercado de empresas dedicadas a la importación de calzado en la Ciudad de Cuenca-Ecuador.

El conjunto poblacional del presente estudio estará representado por empleadores y empleados de los seis (6) empresas dedicadas a la importación y comercialización de calzado que posee la ciudad de Cuenca- Ecuador, los cuales suman aproximadamente 200 sujetos, representando así el total de la población.

Para el cálculo de la muestra, a pesar de que existen diferentes opiniones sobre el tamaño ideal de la muestra, se



estima tomar el 30% de los sujetos “al respecto, autores como Busot (1991) y Sierra Michelena (2015) consideran que una muestra de 30% de la población es suficientemente representativa, para muestras aleatorias (al azar) en investigaciones que se ubiquen en el área de las ciencias sociales”(Corral, Corral y Corral, 2015; p. 153), por lo que el tamaño de la muestra resulta ser de 60 personas, las cuales se seleccionarán por azar simple entre los distintos establecimientos.

### **MARCO TEORICO.**

La evolución, desarrollo y actualidad del concepto de gestión empresarial data desde sus orígenes como un proceso mecánico (a principios de siglo) (Taylor y Fayol, citados por Jiménez L. (2023)), que se transforma en una visión global de la empresa, organización o entidad, donde se busca un clima favorable, para que todos los actores inherentes, tanto endógenos, como exógenos, funcionen armónicamente, por el logro de fines, objetivos y metas (Ansoff y Declerck, 1988; Drucker 1983).

Siendo los principales aspectos que se integran en la gestión o dirección empresarial los siguientes (Estrada, 2014):

- Integración de personas (como gerentes, productores, consultores y expertos) en búsqueda de fines comunes.
- Mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios; identificando los factores que influyen en el éxito o en los mejores resultados;
- Mezcla sistémica de diferentes funciones como son: planificación o planeación, organización, mando y control, como elementos incuestionables del buen funcionamiento de una empresa;
- La destreza administrativa
- Personas, procesos y tecnologías.

Se puede incorporar en la actualidad el uso desmedido e irracional en algunos casos de la inteligencia artificial en el proceso de gestión, como alternativa tecnológica.

La finalidad de toda dirección y gestión empresarial reside en obtener el éxito mediante el logro de beneficios, que garanticen la supervivencia, los beneficios y el desarrollo: la supervivencia dentro del entorno dinámico y volátil actual; los beneficios enfocados a una reducción o estandarización de costos y el desarrollo



ulterior de sus acciones, que posibilite el desarrollo sostenible y sustentable desde su proceso de dirección o gestión empresarial (Viana, Raúl Jorge, 2023)

La relación entre la dirección estratégica y la competitividad se manifiesta en el concepto de estrategia dado por Hitt, Irelandy Hoskisson (2008):

“Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (pág. 4). “Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 4).

En la primera década del presente siglo la conceptualización teórica (Aguirre, 2015; Aliu, 2011; Araya, 2014; Bakuli, 2012; Bolaño y otros, 2014; Contreras, 2013; Terlizzi, 2014; Galarza & Almuiñas, 2015; Garrido, 2014; Mena Y., 2017; Romani, 2018; Cortez, 2013; Fernández, 2014; Vargas, Boza, & Cuenca, 2011; citados por Gómez Sánchez; Aquino Zúñiga y Santiago P.

(2019)) refuerza la contribución de la dirección o gestión estratégica al logro de ventajas competitivas, su importancia para el control de la gestión y la toma de decisiones, así como la necesidad de aprovechar fortalezas y oportunidades y minimizar los efectos de las debilidades y amenazas, así como gestionar los riesgos y posibilitar una capacidad de respuesta adecuada y concreta.

Según Arano R, (2021) la dirección estratégica constituye un fenómeno altamente complejo donde una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo y sostenible en el tiempo. En términos formales, la dirección estratégica puede subdividirse en: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias (Guerras Martín J. A., 2024). La estrategia de una organización no sólo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen el poder dentro y alrededor de la organización.

La dirección estratégica debe desde su interrelación de los eslabones de la cadena de valor de la empresa (Porter,



2010) analizar, formular e implementar estrategias que sean económicamente competitivas, socialmente responsables y ambientalmente viables, para acceder a nuevos mercados, atraer inversores y empleados comprometidos, y mejorar la confianza y reputación entre públicos y clientes. Las teorías de sostenibilidad corporativa y competitividad, que promueven la importancia del valor del capital y el valor compartido (Becerra Bizarrón, Manuel Ernesto, 2025), reflejando cómo las prácticas responsables favorecen tanto a las organizaciones como a la sociedad.

En correspondencia con el tema de la dirección o gestión estratégica empresarial también se observa el incremento de autores que tratan el tema de la competitividad, lo que demuestra un diverso espectro del mismo en la literatura científica. Los autores Bravo, (2004); Crouch y Ritchie, (1999); Daskalopoulou y Petrou, (2009); De Keyser y Vanhove, (1994); D'Hautesserre, (2000); Dwyer y Kim, (2003); Dwyer et al., (2000, 2004);

Enright y Newton, (2004); Faulkner et al., (1999); Flores y Barroso, (2009); Garau, (2006); Go y Govers, (2000); Gooroochurn y Sugiyarto, (2005); Hassan, (2000); Hong, (2009); Kim y Dwyer, (2003); Kozak y Rimmington, (1999); Mihalič, (2000); Monfort, (1999); Navickas y Malakauskaite, (2009); Pearce, (1997); Poon, (1993); Ritchie y Crouch, (2000, 2003); Sánchez, (2006) son ejemplos fehacientes de estos.

La revisión documental proyecta analizar a juicio del autor, los principales modelos de dirección o gestión estratégica empresarial para la competitividad empresarial (en dependencia de cualquier sector) observando ventajas y limitaciones, como preámbulo en la concepción metodológica de la propuesta del modelo soporte de esta investigación.

A continuación, se exponen de forma sintetizada las ventajas y limitaciones de los mismos, que sirven como base a la propuesta del modelo de esta investigación (Tabla 1).

**Tabla 1.****Análisis de los modelos para la investigación.**

| Nro. | Modelos analizados.                                | Utilidad para la investigación.  | Inconvenientes para la investigación.   | Aportes a la propuesta   |
|------|--|--|---|--|
| 1.   | Modelo Diamante competitivo (Porter 1986)          | Articula el éxito de las industrias con factores sistémicos asociados con la competitividad, Desarrolla el concepto de “clúster” de empresas para explicar la mayor productividad de las mismas, siendo el elemento fundamental de la competitividad | Considera la nación como una simple suma de sectores. Los componentes del diamante no presentan innovaciones con respecto a las teorías tradicionales del comercio. | Concepto de clúster. Productividad del trabajo. Innovación competitiva. Cadena de valor.                                 |
| 2.   | Modelo Resource-Based View (RBV) (1990).           | El uso de los recursos con un enfoque de validez, escasez, difíciles de imitar o sustituir, excepcionalidad, y organización desde la dirección o gestión estratégica para proporcionar una ventaja competitiva                                       | Se centra demasiado en los factores internos, a partir de los recursos internos y no profundiza en los factores externos.   | La clasificación de los recursos (VRIO).   |
| 3.   | Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992):        | Posibilita, desde la dirección o gestión estratégica empresarial, medir el desempeño de forma más integral, considerando tanto indicadores financieros como no financieros   | Su implementación es un poco compleja y existe una posible desconexión con entornos altamente volátiles en el mercado empresarial.                                  | Utilización integrada de las perspectivas clave: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. |
| 4.   | Modelo de las Capacidades Dinámicas (Teece, 1997). | Posibilita la integración, construcción y reconfiguración de los recursos y competencias internas y externas (capacidades dinámicas) para adaptarse a entornos cambiantes y obtener ventajas competitivas sostenibles.                               | Requiere culturas organizativas ágiles, difíciles de implementar en estructuras jerárquicas.  | El enfoque de las capacidades de absorción, de innovación y aprendizaje.   |



|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 5.  | Blue Ocean Strategy (Kim y Mauborgne, 2005).   | Establece la integración entre la diferenciación y el bajo coste para iniciar un nuevo mercado y generar nuevas demandas.  | Subestima la imitación por competidores.   | Innovación disruptiva.   |
| 6.  | Modelos de Ecosistemas Empresariales.  | Posibilita evaluar estrategias, optimizar recursos y entender la dinámica de la competencia y cooperación  | La sinergia utilizada puede no dar los resultados deseados y aumenta el riesgo de dependencia excesiva de socios estratégicos.   | Dirigen la dirección o la gestión estratégica, sobre la base de la flexibilidad, turbulencia, diversidad, novedad, innovación, y relaciones dentro del desempeño económico |
| 7.  | La teoría de los stakeholders (Freeman y Redd, 1983).  | Considera los intereses de todos los grupos afectados por sus decisiones, no solo los accionistas, gestionando sus relaciones con clientes, empleados, proveedores, comunidad local. | Medir el impacto financiero de las acciones en el proceso es difícil.  | Integra criterios de cooperación e intereses de los stakeholders en la estrategia, respondiendo a demandas de consumidores e inversionistas.                               |
| 8.  | Modelo integrado de competitividad de Dwyer y Kim (2003).                                      | El objetivo final la competitividad es mejorar el nivel de vida y de bienestar de los consumidores.  | Dificultades en la obtención de los datos mediante la aplicación de encuestas e indicadores; aparejado a lo costoso del proceso.                                       | Uso de componentes como: las condiciones situacionales y la demanda.   |
| 9.  | Modelo de competitividad basado en clúster y Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). | Enlaza e integra clúster y TICs de forma verticalmente con otras empresas.   | Incluyen solo a las PyMES que posean TICs  | Enlaza los determinantes internos con los externos a través de un esquema de cadena de valor.  |
| 10. | Modelo de Competitividad Empresarial.  | Define con claridad los elementos de la competitividad empresarial, sobre la base de la dirección o gestión estratégica.   | Utiliza solo el análisis interno de la empresa, dejando de lado los factores externos que la afectan, aspecto influyente en el logro de la competitividad empresarial. | Elementos de la dirección estratégica: Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de Producción, Ciencia y Tecnología, Internacionalización.                           |



|     |   |   |   |  |
|-----|---|---|---|--|
| 11. | El modelo de Teoría de las Restricciones (TOC, (Goldratt, 2009) | es una metodología de gestión que se centra en identificar y explotar las restricciones o cuellos de botella que limitan el rendimiento de un sistema. La idea principal es que un sistema solo puede ser tan fuerte como su eslabón más débil, y que, al abordar la restricción principal, se pueden mejorar significativamente los resultados | Es casi imposible identificar y gestionar restricciones complejas, mediante el uso de un enfoque holístico. | Mayor rendimiento, rentabilidad y productividad, reducción de plazos de entrega e inventarios. |
|-----|---|---|---|--|

Fuente: elaboración propia

## METODOLOGÍA

La metodología para usar es de tipo de diseño no experimental, siendo transversal y explicativo, correspondiendo a un modelo estructural donde se relacionan las tres variables de la investigación, con un enfoque mixto (cuantitativo predominante + cualitativo estratégico). Siendo el tipo de estudio explicativo, manejándose la correlación y causalidad entre las variables de estudio, desde lo teórico y la praxis de la propensión o tendencia a lograr. El sustento teórico está fijado por teorías y modelos como: administración estratégica (Ansoff, 1965), teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), ventaja competitiva (Porter, 1985), triple bottom line (Elkington, 1997), cadena de valor y

valor compartido (Porter & Kramer, 2011) citados por Vélez C. et al (2023).

Como pasos a establecer para el desarrollo de la investigación se observan los siguientes:

Paso 1. Análisis teórico factico de las bases metodológicas del modelo.

Paso 2. Análisis de la correlación entre las variables objeto de estudio mediante establecimiento de un modelo correlacional e hipótesis al respecto.

Paso 3. Diseño y planteamiento del modelo.

### Materiales y métodos.

Como se observa el primer paso se efectúa en el marco teórico de la investigación. El segundo paso se establece a continuación, donde son expuestas las hipótesis, acordes a las



variables seleccionadas y los ítems para el proceso.

#### V.I Gestión estratégica

H1: Influuye la gestión estratégica en la competitividad de la empresa

#### VI. Comercialización

H1: La empresa adapta sus estrategias comerciales de importación según los cambios en las preferencias del consumidor.

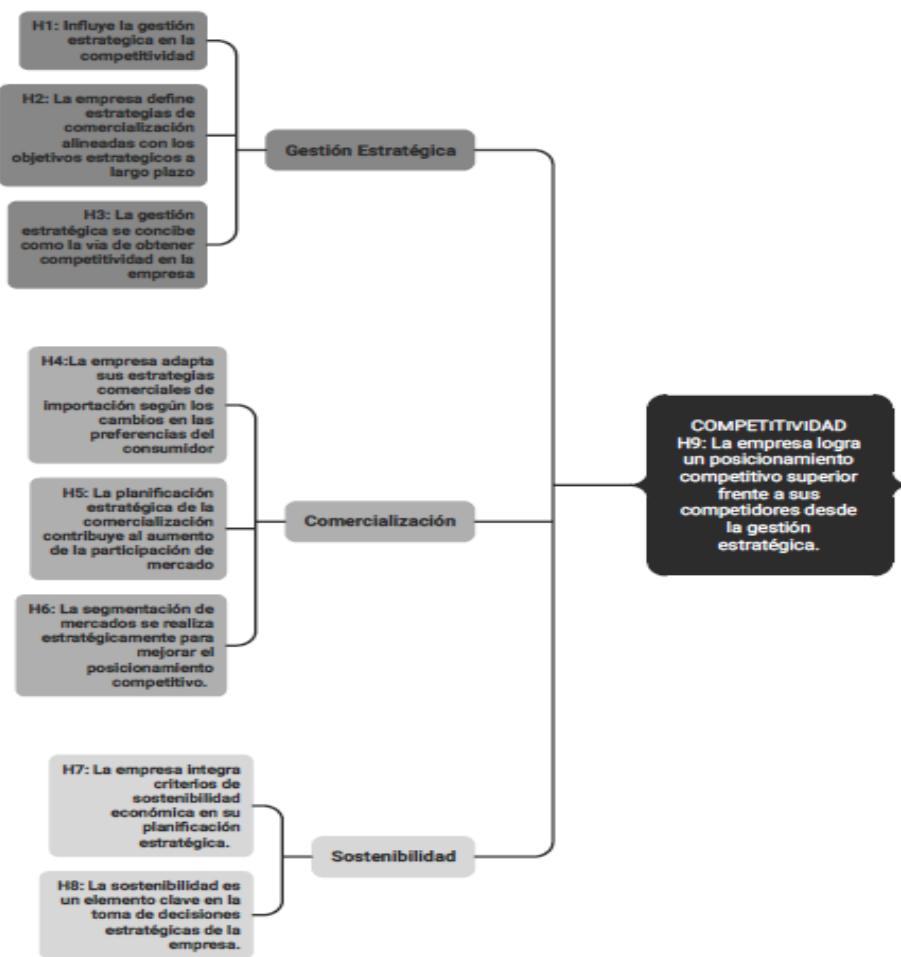
#### VI. Sostenibilidad.

H1: La sostenibilidad es un elemento clave en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

VD. Competitividad.

H1: La empresa logra un posicionamiento competitivo superior frente a sus competidores desde la gestión estratégica.

Seguidamente, se exponen las hipótesis (a través de ítems) y las variables independientes y la variable dependiente a estudiar en la investigación (Grafica 1) en el modelo de correlación entre las mismas.



Grafica 1. Variables, ítems e hipótesis de la investigación

Fuente: elaboración propia, adaptado del Smart - PLS



Para la materialización de este paso fue analizada una muestra de 60 personas, a las cuales se le aplicó el cuestionario

referido con anterioridad, según ítems contenidos en un cuestionario estructurado directo (Tabla 2).

**Tabla 2.**  
**Ítems para el cuestionario a aplicar.**

|                        | A V.I Gestión estratégica  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Relación entre las variables                              |
|------------------------|--|---|---|---|---|---|---|
| 1                      | Influye la gestión estratégica en la competitividad de la empresa  |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con competitividad                    |
| 2                      | La empresa define estrategias de comercialización alineadas con sus objetivos estratégicos de largo plazo.         |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con comercialización y competitividad |
| 3                      | La gestión estratégica se concibe como la vía de obtener competitividad en la empresa                              |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con competitividad                    |
| B VI. Comercialización |  |   |   |   |   |   |   |
| 4                      | La empresa adapta sus estrategias comerciales de importación según los cambios en las preferencias del consumidor. |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con comercialización y competitividad |
| 5                      | La planificación estratégica de la comercialización contribuye al aumento de la participación de mercado.          |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con comercialización y competitividad |
| 6                      | La segmentación de mercados se realiza estratégicamente para mejorar el posicionamiento competitivo.               |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con comercialización y competitividad |
| C VI. Sostenibilidad.  |  |   |   |   |   |   |   |
| 7                      | La empresa integra criterios de sostenibilidad económica en su planificación estratégica.                          |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con sostenibilidad                    |
| 8                      | La sostenibilidad es un elemento clave en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.                        |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con sostenibilidad                    |
| D VD. Competitividad.  |  |   |   |   |   |   |   |
| 9                      | La empresa logra un posicionamiento competitivo superior frente a sus competidores desde la gestión estratégica.   |   |   |   |   |   | Gestión estratégica con competitividad                    |

1- Totalmente en desacuerdo, TED      2- En desacuerdo, ED      3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, NDANED, 4-De acuerdo, DA, 5-Totalmente de acuerdo, TDA

Fuente: elaboración propia.

En el tercer paso se establecen las premisas metodológicas del modelo y se plantea su diseño. Un modelo, como representación abstracta de la realidad (Simon, 2001) permite explicar y gestionar el nivel competitivo de una organización o empresa, estructurado en tres etapas básicas de todo modelo, desde las entradas, procesos y salidas, según la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968).

El modelo propuesto refleja diversas filosofías para abordar desafíos estratégicos, desde lo lineal (Ansoff, 1962; Chandler, 1965; Porter, 1985) priorizando la estabilidad de la empresa; desde lo adaptativo (Mintzberg, 1944; Ries, 2001; McGrath, 2003; Blank 2005) enfocándose en la agilidad de ajuste al entorno, al cambio y al riesgo; y lo interpretativo (Schein, 1985; Weick, 1995; MacDonald, 2001; Dewey, 2016), citados por Ráez,



Redro Nel, Jiménez, William Guillermo, & Buitrago, Jenny Danna. (2021). en la construcción colaborativa de significados y la interpretación y acción colaborativa. Es preciso aclarar que la elección de un tipo de modelo, ya sea lineal, adaptativo o interpretativo, depende del contexto organizacional y de la naturaleza de los desafíos a enfrentar por la empresa u organización implicada, partiendo de la relación interactiva de sus variables, dimensiones y factores, dentro de marcos lógicos de actuación: el entorno, la capacidad y la responsabilidad competitiva (Vélez C. et al., 2023).

Siendo su principal objetivo: propiciar la relación entre la gestión estratégica de la empresa y la competitividad empresarial, con vistas a lograr una actuación estratégica competitiva de la organización dentro del proceso de gestión empresarial. Este objetivo se fundamenta en requisitos (condiciones dadas o que existen), premisas (exigencias de funcionamiento), funciones (acciones, desempeño de cada elemento) y principios básicos (declaraciones normativas, políticas o marco estructural que debe cumplirse) para el establecimiento de la

competitividad en el proceso de gestión estratégica empresarial.

El modelo propuesto posee una metodología básica, conformado por etapas, fases y pasos, siendo su base común los procesos de dirección o gestión estratégica, que se establecen e interactúan dentro de los marcos lógicos expuestos.

Posee un carácter multifactorial y comparativo, dentro del proceso de toma de decisiones, ya que efectúa el análisis de múltiples factores y variables de la dirección estratégica y la competitividad, comparando entre si y llegando a conclusiones. Se apoya en cálculos numéricos simples.

Se enfoca a encontrar la lógica en la interacción de dos variables: la competitividad y la gestión empresarial, examinadas desde la óptica de los procesos empresariales y las interacciones entre actores, procesos de comercialización, sostenibilidad empresarial, dentro del entorno competitivo para el desarrollo de la organización.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

Al aplicarse la encuesta la estadística de fiabilidad de la muestra se define con una alfa de Cronbach de 0.991 favorable, además con una validez convergente, AVE



mayor a 0,50, así como las cargas factoriales mayor a 0,80 y la validez discriminante, a partir del criterio Fornell-Larcker HTMT menor a 0,80, aspectos que

definen la validez de los datos y la relación entre las variables. Para esto se usaron el paquete estadístico SPSS V26 y el EXCEL 2016 (Tabla 3 y 4).

**Tabla 3.****Resumen del modelo estadístico**

| Modelo | Resumen del modelo <sup>b</sup> |                     |                                 |                        |             |         |     |        |      |                  |
|--------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|---------|-----|--------|------|------------------|
|        | R cuadrado                      | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Estadísticos de cambio |             |         |     |        |      | Sig. Cambio en F |
|        |                                 |                     |                                 | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl1     | gl2 | Cambio |      |                  |
| 1      | .969 <sup>a</sup>               | .939                | .934                            | .216                   | .939        | 182.335 | 8   | .94    | .000 | 2.117            |

**Fuente: tomado del análisis en el SPSS V26****Tabla 4****Análisis de la varianza.**

| ANOVA <sup>a</sup> |                   |     |                  |         |                   |  |
|--------------------|-------------------|-----|------------------|---------|-------------------|--|
| Modelo             | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |  |
| 1 Regresión        | 67.751            | 8   | 8.469            | 182.335 | .000 <sup>b</sup> |  |
| Residuo            | 4.366             | 94  | .046             |         |                   |  |
| Total              | 72.117            | 102 |                  |         |                   |  |

**Fuente: tomado del análisis en el SPSS V26**

Según el modelo las variables muestran una alta correlación entre sí, ceñido por un coeficiente de determinación del 93,4%, con una significancia de 0.000 y una ANOVA que acepta la hipótesis alternativa, según el coeficiente de Friedman y el grado de significancia de 0.000. Un valor de la prueba Durbin-Watson de 2.117 indica que no existe autocorrelación serial de primer orden (positiva o negativa) significativa en los

residuos de un modelo de regresión. Como el valor está muy cercano a 2, el modelo cumple con el supuesto de independencia de los errores.

No obstante, el análisis de multicolinealidad expresa que existen ítems que no corresponden en gran medida con la variable independiente (Tabla 5), por lo que serán excluidos los ítems siguientes: la empresa adapta sus estrategias comerciales de importación



según los cambios en las preferencias del consumidor; la empresa integra criterios de sostenibilidad económica en su planificación estratégica; influye la gestión estratégica en la competitividad de la empresa y la empresa define estrategias

de comercialización alineadas con sus objetivos estratégicos de largo plazo. Por lo que el análisis de multicolinealidad quedaría como muestra la tabla siguiente (Tabla 5)

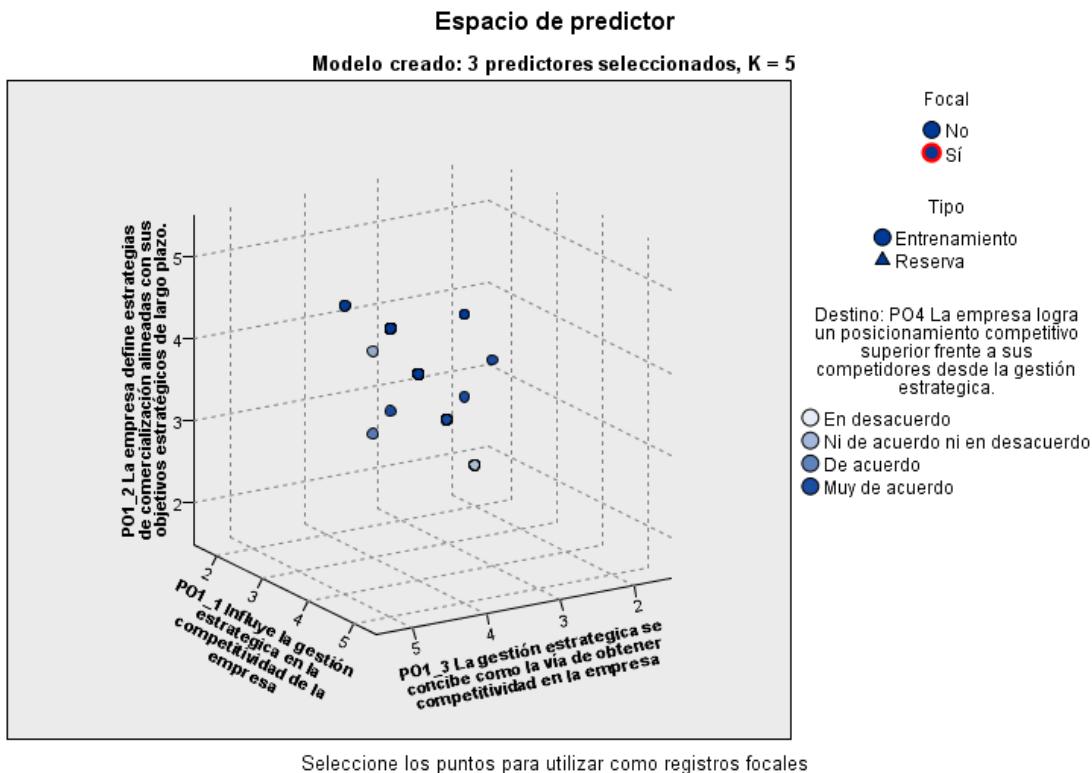
**Tabla 5**  
**Análisis de multicolinealidad.**

| Modelo | Dimensión | Autovalor | Índice de condición | (Constante) | Diagnósticos de colinealidad <sup>a</sup>  |   |                          |  |
|--------|-----------|-----------|---------------------|-------------|--|---|--------------------------|--|
|        |           |           |                     |             | PO2_1 La empresa adapta sus estrategias comerciales de importación según los cambios en las preferencias del consumidor. | PO3_1 La empresa integra criterios de sostenibilidad económica en su planificación estratégica. | Proporciones de varianza | PO2_3 La segmentación de mercados se realiza estratégicamente para mejorar el posicionamiento competitivo. |
| 1      | 1         | 1.982     | 1.000               | .01         | .01  |   |                          |  |
|        | 2         | .018      | 10.411              | .99         | .99  |   |                          |  |
| 2      | 1         | 2.975     | 1.000               | .00         | .00  | .00   |                          |  |
|        | 2         | .023      | 11.451              | .99         | .04  | .03   |                          |  |
|        | 3         | .003      | 33.613              | .01         | .96  | .97   |                          |  |
| 3      | 1         | 3.969     | 1.000               | .00         | .00  | .00   | .00                      |  |
|        | 2         | .026      | 12.451              | .98         | .01  | .01   | .01                      |  |
|        | 3         | .003      | 36.640              | .00         | .90  | .05   | .46                      |  |
|        | 4         | .002      | 41.142              | .02         | .08  | .95   | .52                      |  |
| 4      | 1         | 4.964     | 1.000               | .00         | .00  | .00   | .00                      | .00  |
|        | 2         | .027      | 13.626              | .99         | .01  | .00   | .01                      | .01  |
|        | 3         | .004      | 33.813              | .01         | .01  | .00   | .31                      | .72  |
|        | 4         | .003      | 41.569              | .00         | .98  | .11   | .19                      | .05  |
|        | 5         | .002      | 48.637              | .00         | .00  | .88   | .49                      | .22  |

**Fuente: tomado del análisis en el SPSS V26**

El gráfico muestra la visualización de la proximidad física entre los casos. Los puntos que aparecen juntos van a tener valores similares en sus predictores, lo que ayuda a entender por qué el modelo los clasifica en un mismo grupo, lo que

posibilitará ("caso focal") ver cuáles son sus k vecinos más cercanos, ayudando a validar si las predicciones tienen sentido lógico basándose en casos reales parecidos (Figura 2).

**Figura 2.****Modelo de espacio de predictor.****Fuente: tomado del análisis en el SPSS V26**

Por lo que se llega a las conclusiones siguientes en este análisis de relación entre las variables:

- La relación estadística entre las variables es muy fuerte, visualizada mediante un coeficiente de correlación de Pearson de 0.969 y un coeficiente de determinación de correlación del 0.939, lo que indica existe una correlación positiva y fuerte entre las variables.

- Existe una adecuada proximidad entre los datos
- No obstante, la multicolinealidad entre los datos es mala, lo que condiciona una interrelación fuerte entre ellos y un exceso de datos.
- Aunque la gestión estratégica es un factor que influye en la competitividad de la empresa, sus ítems presentan una mala colinealidad, por lo que se excluye del estudio, definiéndose que las



empresas importadoras de calzado de Cuenca, no ven a la gestión estratégica como un factor de competitividad.

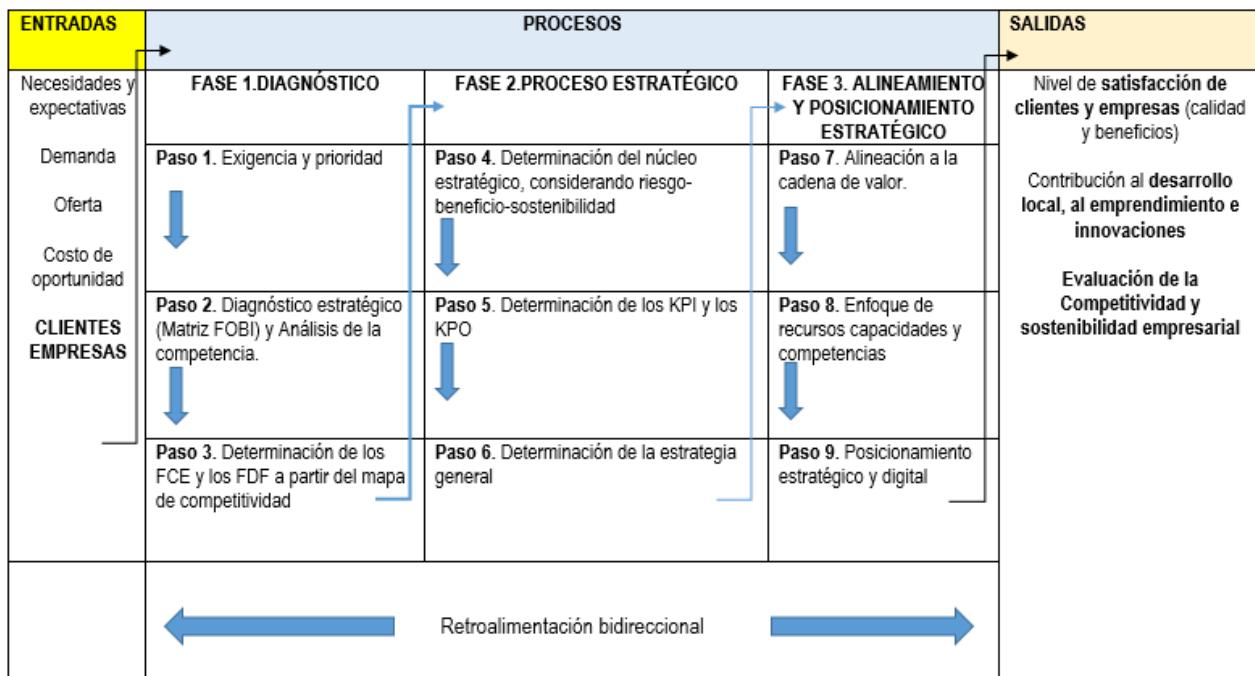
- La empresa no adapta sus estrategias comerciales de importación según los cambios en las preferencias del consumidor.
- La sostenibilidad no constituye un elemento clave en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.
- La empresa logra un posicionamiento competitivo superior frente a sus competidores desde la gestión estratégica.

Partiendo de estas conclusiones se propone por consiguiente el diseño y creación de un modelo de dirección o gestión estratégica para la competitividad empresarial. Considerando los requerimientos expuestos en las bases teóricas y estas conclusiones, el modelo de dirección o gestión estratégica para la competitividad empresarial propuesto, presenta una secuencia en tres etapas, con un análisis de entradas; un proceso, que a su vez posee tres fases y diez pasos y; sus correspondientes salidas, en un flujo continuo y de retroalimentación o feedback. (Figura 3).

**Figura 3.**

**Modelo de dirección o gestión estratégica para la competitividad empresarial en empresas comercializadoras de calzados.**

#### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



**Fuente:** elaboración propia.

**Nomenclatura del modelo:**

FOBI. Fuerzas, Oportunidades u opciones, Barreras e Incompetencias

FCE. Factores clave de éxito.

FDF. Factores determinantes del fracaso.

KPI. Indicadores de desempeño.

KPO. Indicadores de Objetivos.

**Desarrollo metodológico del modelo de dirección estratégica para la competitividad.**

La tabla 6 tiene como objetivo comprender el modelo propuesto de dirección estratégica para la competitividad, mediante la explicación de las etapas, fases y pasos; así como los responsables que ejecutan el proceso y los beneficios que se deben lograr en cada una de ellas.

**Tabla 6.****Etapas, fases, pasos y aportes generales del modelo.**

| Etapas del modelo         | Fases y pasos en cada etapa y responsable de la decisión.  | APORTES DEL MODELO   |
|---------------------------|--|--|
| <b>Etapa I: Entradas</b>  | <p>Acción 1. Determinación de necesidades y expectativas de los implicados en el proceso.</p> <p>Acción 2. Análisis de la demanda y oferta de la empresa y del mercado</p> <p>Acción 3. Determinación del costo de oportunidad para la empresa.</p> <p>Responsable: Equipo de dirección de la empresa.</p> | <p>Permite observar el nivel de necesidades y expectativas de los diversos actores de la dirección para la competitividad.</p> <p>Análisis y explicación de la demanda y oferta sobre la base de precios y de valor del mercado.</p> <p>Definición del costo de oportunidad para la empresa.</p>   |
| <b>Etapa II: Proceso</b>  | <b>Fase 1. DIAGNÓSTICO</b>   | <p>Se observan las capacidades y recursos, la innovación y el desempeño y la responsabilidad social empresarial con la participación y el reconocimiento social en la determinación de exigencias y prioridades.</p> <p>Expresa el nivel competitivo de la organización.</p> <p>Observa cómo la empresa puede enfrentar el desafío competitivo considerando factores clave de éxito y factores determinantes de fracaso.</p> |
|                           | <b>Fase 2. PROCESO ESTRÁTÉGICO.</b>  | <p>Posibilita la concepción de un núcleo estratégico, considerando aspectos como riesgos- beneficios-sostenibilidad.</p> <p>Se estructuran los KPI y los KPO.</p> <p>Se conforma la estrategia general de la empresa.</p>  |
| <b>Etapa III: Salidas</b> | <b>Fase 3. ALINEAMIENTO Y POSICIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO.</b>   | <p>Permite una consideración respecto a la proyección competitiva de la empresa.</p> <p>Contribuye a una unidad con la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor del entorno, posicionando la empresa en el mercado.</p> <p>Posibilita el proceso de toma de decisiones empresariales de la empresa.</p>   |
|                           | <p>Paso 7. Alineación a la cadena de valor.</p> <p>Paso 8. Determinación del enfoque de recursos, capacidades y competencias.</p> <p>Paso 9. Posicionamiento estratégico y digital.</p> <p>Responsable: Equipo de dirección de la empresa.</p>   | <p>Se realiza una evaluación actual de la satisfacción de los actores implicados en el proceso de competitividad y la sostenibilidad empresarial y se llegan a conclusiones al respecto.</p>   |

**Fuente: elaboración propia.**



Con esta propuesta del modelo se pretende evaluar la competitividad y la sostenibilidad desde el propio proceso de gestión o dirección estratégica, se deben de considerar varios pasos (Rodríguez Barrero, Mario Samuel, Mejía, Aracelly Buitrago, & Gómez, Humberto Serna. (2019)) condicionado por un análisis sobre el modelo de negocio y la propuesta de valor ofrecida, desde el poder negociador de la empresa importadora de calzados y su vinculación directa con proveedores y clientes.

## **CONCLUSIONES.**

Se establecieron las relaciones entre cada una de las variables, mediante un análisis estadístico, determinándose la necesidad imperativa del diseño y aplicación de un modelo de gestión o dirección empresarial para las empresas objeto de estudio.

El modelo de gestión o dirección estratégica para la competitividad, se

aborda desde sus principios, premisas, requisitos y funciones, considerándose varios etapas, fases y pasos.

Fueron establecidos los elementos metodológicos del modelo, dado por los diferentes herramientas, métodos e instrumentos para su aplicación y funcionalidad en la praxis de la dirección estratégica.

Se propone una validación del modelo considerando diversos parámetros para la misma, pudiéndose determinar su viabilidad y posibilidad de aplicabilidad en las empresas objeto de estudio, es decir, las empresas importadoras de calzados.

**REFERENCIAS**

- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1988). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México: Trillas.
- Aragón Sánchez, Antonio; Rubio Bañón, Alicia (2005) Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España Universia Business Review, núm. 8, cuarto trimestre, pp. 38-51 Portal Universia S.A. Madrid, España
- Arano, R (2021). La Dirección Estratégica como generadora de ventaja competitiva en las organizaciones: Análisis de caso de empresas veracruzanas. Editorial Universidad de Xalapa. México.
- Becerra Bizarroń, Manuel Ernesto (2025) La sostenibilidad empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas. Ciudad de México. Comunicación Científica, 2025.
- ISBN: 978-607-2628-16-8  
<https://doi.org/10.52501/cc.253>
- Busot, A. (1991). Investigación educacional. (2<sup>a</sup> ed.). Maracaibo, Venezuela: LUZ.
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Corral, Y., Corral, I., & Corral, A. F. (2015). Procedimientos de muestreo. Revista ciencias de la educación, (46), 151-167.
- Díaz-Cruces, E., Méndez Rocasolano, M., & Miró Colmenárez, P. J. (2024). La Sostenibilidad Corporativa: Un Pilar Estratégico para el Desarrollo



Sostenible y la Competitividad Empresarial. European Public & Social Innovation Review, 10, 1–18.

<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-795>

Drucker, P. (1983). Administración por objetivos. Buenos Aires. Argentina. Ediciones El Ateneo.

Estrada J.A (2022) Las TICs en la empresa. Gestión de tecnologías de información y comunicación (TICS). Experiencias en el ámbito empresarial. Editorial Académica Española. ISBN: 978-620-2-25401-4

Gómez Sánchez; Aquino Zúñiga y Santiago P. (2019)) Competencias y habilidades investigativas en pregrado: aproximación teórica y consideraciones para su evaluación.

DOI:

Guerras Martín, José Ángel Zúñiga Vicente, Diana Benito Osorio,

Alberto Colino (2024) Estrategias de crecimiento en pymes para afrontar con éxito situaciones del entorno cambiantes. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, ISSN 1577-2403, Nº 145, págs. 42-46

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2008). Competing for advantage (p. 480). Estados Unidos: South-Western/Thomson Learning.

<https://doi.org/:/10.19136/pda30n69.3540//revistas.ujat.mx/index.php/perspectivas>

Jhonson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. España: PEARSON. Prentice Hall.

Jiménez L. (2023) Gestión Empresarial para el Apoyo Contable Como Aporte Económico en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad



de Pilar, Periodo 2023. Ciencia

<https://doi.org/10.21017/rev.repub.2>

Latina Revista Científica

[021.v31.a110](#)

Multidisciplinar. Volumen 7,

Riaño-Solano, Miller, Luna-Pereira,

Número 5

Henry Orlando (2025) Hacia una

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i)

comprensión de las dimensiones

[5.8225](#)

culturales clave para la

Krugman, P. (2007), "Making Sense of the Competitiveness", Oxford Review of Economic Policy, 12 (3), pp. 483-499.

competitividad empresarial. Revista

Porter M.; Bueno Campos; Merino Moreno; Salmador Sánchez (2010) Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior Editores: Madrid. Pirámide España. ISBN: 9788436823219

Venezolana de Gerencia.

Ráez, Redro Nel, Jiménez, William Guillermo, & Buitrago, Jenny Danna. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. Revista Republicana, (31), 119-144. Epub February 01, 2022.

Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

Artículo *Acceso Abierto*

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.1>  
[12.17](#)

Rubio, A. & Aragón, A. (2006).

Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. Revista de empresa, 17, 32-47.

Sierra Michelena (2015) Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación. Revista Ciencias de la Educación Vol 26, Nro. 46, ISSN: 316-5917. 151-167 Maracay, Venezuela: Insertos Médicos de



Venezuela

C.A

Ecuador. Cámara Ecuatoriana de

[https://servicio.bc.uc.edu.ve/educaci](https://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/vol25n462015.pdf)

Libro ISBN: 978-9942-7177-2-6.

[on/revista/46/vol25n462015.pdf](https://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/vol25n462015.pdf)

Viana, Raúl Jorge (2023) Apuntes de

Vélez C. et al (2023). Modelos de negocios

administración: la teoría y la práctica

para el emprendedor: retos y

/ Raúl Jorge Viana. 1a ed. Posadas:

oportunidades Publicado por

Universidad Nacional de Misiones.

Capacitación y Estrategia Online.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de

CEO Editorial. Guayaquil –

cátedra). ISBN 978-950-766-227-0