

EDITORIAL
NAVEGANTE



PROCESOS ESTRATÉGICOS

Factor clave en el desarrollo
y éxito empresarial

Nelly Fuster
Jannet Fuster
Noeding Ordaya
Juan Ricaldi

PROCESOS ESTRATÉGICOS

*Factor clave en el desarrollo
y éxito empresarial*

*Nelly Luz Fuster Zúñiga
Jannet Karim Fuster Gómez
Noeding Lourdes Ordaya Morales
Juan Antonio Ricaldi Baldeon*

Nelly Luz Fuster Zúñiga

Correo de contacto: nfusterz@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9912-7076>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Jannet Karim Fuster Gómez

Correo de contacto: jfusterg@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5975-0602>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Noeding Lourdes Ordaya Morales

Correo de contacto: noedior122@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6976-0188>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Juan Antonio Ricaldi Baldeon

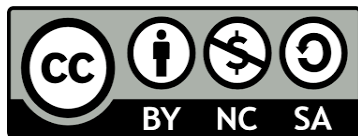
Correo de contacto: jbaldeonr@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1457-522X>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-51-4

- © Nelly Luz Fuster Zúñiga
- © Jannet Karim Fuster Gómez
- © Noeding Lourdes Ordaya Morales
- © Juan Antonio Ricaldi Baldeon

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10116729>

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación “*El proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales de la zona centro caso: Ecoserm Rancas*”, realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante.

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia

Published in Colombia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. ESTRATEGIAS Y PROCESOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	9
1.1 La estrategia como proceso analítico	9
1.2 Concepción de estrategias	11
1.3 Las estrategias y el aprendizaje organizacional	12
1.4 Tipos y Niveles de Estrategia	13
1.5 Ejecución/Implementación de Estrategias: La Clave para el Éxito Empresarial	15
1.6 El Proceso Estratégico: Desde la Planificación hasta la Implementación	16
1.7 Planificación Estratégica: El Fundamento de la Estrategia Organizacional	19
1.8 Monitoreo y Control en la Planificación Estratégica	20
1.9 Evaluación y Mejora Continua en la Planificación Estratégica	21
CAPÍTULO II ENFOQUES TEÓRICOS Y PERSPECTIVAS EN LA INVESTIGACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	23
2.1 Enfoque orientado a la decisión racional	23
2.2 Enfoque incremental	24
2.3 Enfoque evolutivo	25
2.4 Enfoque cognitivo	27
2.5 Creación de la estrategia según Mintzberg	29
2.6 Génesis de la estrategia según Kirsch	32
CAPÍTULO III DESARROLLO EMPRESARIAL: ARTICULACIÓN DE VARIABLES ORGANIZACIONALES	34
3.1 Desarrollo empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa	34
3.2 Elementos del desarrollo empresarial	36
3.3 Pilares del desarrollo empresarial	39
3.4 Fuerzas que intervienen en el desarrollo empresarial	50

CAPÍTULO IV RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EMPRESAS COMUNALES	54
4.1 Contexto	54
4.2 Objetivos	56
4.3 Variables	56
4.4 Tipo y Diseño de la investigación	59
4.5 Población, muestra y muestreo	60
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	61
4.8 Resultados	62
4.9 Discusión de resultados	70
4.10 Conclusiones y recomendaciones	72
CAPÍTULO V REFLEXIONES FINALES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	Variables e indicadores: Proceso Estratégico	58
<i>Tabla 2</i>	Variables e indicadores: Desarrollo Empresarial	59
<i>Tabla 3</i>	Estadísticos de fiabilidad	61
<i>Tabla 4</i>	Prueba de Shapiro Wilk para una muestra	62
<i>Tabla 5</i>	Edad de los trabajadores entrevistados	63
<i>Tabla 6</i>	Sexo de los trabajadores entrevistados	63
<i>Tabla 7</i>	Nivel gerencial de los trabajadores entrevistados	63
<i>Tabla 8</i>	Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico	64
<i>Tabla 9</i>	Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento	65
<i>Tabla 10</i>	Niveles de percepción de la dimensión Implementación	65
<i>Tabla 11</i>	Niveles de percepción de la dimensión Evaluación y Control	66
<i>Tabla 12</i>	Prueba de normalidad	67
<i>Tabla 13</i>	Correlación entre las variables	68
<i>Tabla 14</i>	Correlación entre la dimensión Planeamiento y el Desarrollo Empresarial	68
<i>Tabla 15</i>	Correlación la dimensión Implementación y el Desarrollo Empresarial	69
<i>Tabla 16</i>	Correlación entre la dimensión Evaluación y Control y el Desarrollo Empresarial	70

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico	64
<i>Figura 2</i>	Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento	65
<i>Figura 3</i>	Niveles de percepción de la dimensión Implementación	66

INTRODUCCIÓN

El presente libro examina la relación entre el proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales en el Perú, tomando como caso de estudio a la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas S.A (ECOSERM Rancas). Las empresas comunales representan una forma organizativa de propiedad colectiva de comunidades campesinas que buscan impulsar actividades productivas en sus territorios. En el Perú existen alrededor de 7000 comunidades que abarcan cerca del 40% del territorio nacional. Sin embargo, estas comunidades rurales no han recibido el apoyo suficiente del gobierno para potenciar su producción y desarrollo económico. Ante esta problemática, algunas comunidades han logrado organizarse en empresas comunales para emprender actividades empresariales formalizadas. ECOSERM Rancas es un caso emblemático que lleva 25 años operando en la zona central del país.

La investigación busca determinar si existe una relación significativa entre la aplicación de un proceso estratégico -que abarca las etapas de planeamiento, implementación y control- y el desarrollo empresarial de esta organización comunal. Se parte de la premisa de que la adopción de prácticas gerenciales estratégicas contribuye a mejorar el desempeño y crecimiento de las empresas comunales. El estudio emplea un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Los resultados evidencian que existe una correlación positiva fuerte y significativa entre la variable proceso estratégico y la variable desarrollo empresarial. Asimismo, se constatan correlaciones positivas entre cada una de las dimensiones del proceso estratégico y el desarrollo empresarial. Estos hallazgos tienen importantes implicancias prácticas para fortalecer la gestión y competitividad de las empresas comunales a través de la incorporación de procesos estratégicos sistemáticos.

Capítulo I

ESTRATEGIAS Y PROCESOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

1.1 La estrategia como proceso analítico

La estrategia empresarial se define como un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación (Rothaermel, 2021). Para comprender a cabalidad este concepto, es esencial considerar la estrategia como un proceso analítico en constante evolución (Rothaermel, 2021). Este enfoque implica la evaluación sistemática de los componentes internos y externos que conforman una estrategia, así como su interrelación con el entorno empresarial cambiante. Según (Rothaermel, 2021), la estrategia como proceso analítico consta de tres elementos centrales: 1) Análisis estratégico, 2) Formulación de la estrategia y 3) Implementación de la estrategia.

El análisis estratégico implica la recopilación y el estudio de información relevante sobre el entorno de la empresa, sus competidores y su situación interna. Incluye el análisis del macroentorno y microentorno mediante herramientas como PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, así como el análisis interno a través de recursos, capacidades y competencias centrales (Rothaermel, 2021). Una pieza clave de esta etapa es el análisis FODA, que evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la firma. El análisis estratégico permite identificar problemas, oportunidades y posibles cursos de acción (Rothaermel, 2021).

La formulación de la estrategia implica la elección de estrategias específicas luego del análisis previo. Involucra la selección de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas centrales. Es un proceso creativo que requiere criterio acertado y evaluación de alternativas viables dadas las circunstancias internas y externas (Rothaermel, 2021).

Finalmente, la implementación de la estrategia es la etapa de acción y ejecución. Transforma los planes estratégicos en acciones por medio de la asignación de recursos, el desarrollo de presupuestos y procedimientos, y la aplicación de cambios estructurales necesarios. Requiere liderazgo comprometido, comunicación efectiva, motivación y manejo de conflictos (Rothaermel, 2021).

Este proceso analítico no es lineal, sino interactivo e iterativo. La formulación, implementación y evaluación de estrategias se influyen mutuamente en un ciclo dinámico. Las empresas deben reevaluar regularmente su entorno interno y externo, y ajustar sus estrategias cuando sea necesario (Rothaermel, 2021):

La estrategia analítica posee varias ventajas clave (Rothaermel, 2021):

- Permite una comprensión profunda de las capacidades internas y el entorno externo.
- Guía la asignación de recursos de manera eficiente.
- Proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas.
- Mejora la capacidad de adaptación frente a cambios en la industria.
- Reduce los riesgos y aprovecha las oportunidades de manera proactiva.

Sin embargo, este enfoque tiene sus desafíos. El análisis exhaustivo puede provocar parálisis y retrasos en la implementación. Además, los datos históricos pueden volverse rápidamente obsoletos en mercados dinámicos (Wolf y Floyd, 2017). Por ello, se requiere equilibrio entre el análisis riguroso y la acción estratégica oportuna.

En síntesis, la consideración de la estrategia como un proceso analítico es indispensable para la gestión efectiva de organizaciones modernas. A pesar de sus retos, un enfoque reflexivo, sistemático

y proactivo permite maximizar las probabilidades de éxito y mantener la competitividad en mercados complejos y cambiantes (Rothaermel, 2021). Las empresas que dominan las habilidades de análisis estratégico, formulación de estrategias flexibles y ejecución disciplinada obtienen grandes ventajas. La estrategia analítica es así un factor diferenciador entre el éxito y el fracaso empresarial.

1.2 Concepción de estrategias

La concepción de estrategias es un componente fundamental de la gestión empresarial. Existen diferentes enfoques sobre cómo conceptualizar la estrategia, influenciados por factores culturales, filosóficos e históricos (Rothaermel, 2021). A continuación, se exploran dos modelos ampliamente reconocidos: el modelo oriental y el modelo occidental.

1.2.1 *Modelo oriental*

El modelo oriental de concepción de estrategias tiene sus raíces en países asiáticos como China y Japón. Se caracteriza por una perspectiva a largo plazo y un énfasis en la armonía, la estabilidad y las relaciones duraderas (Nadkarni et al., 2016). Rothaermel (2021) señala que este modelo enfatiza la planificación estratégica continua para lograr sostenibilidad. Las empresas orientales tienden a priorizar el crecimiento estable sobre ganancias a corto plazo. Además, fomentan la lealtad y el desarrollo de los empleados, generando un fuerte sentido de pertenencia.

Los valores éticos y el bienestar social guían la toma de decisiones estratégicas en este modelo. El éxito se mide no solo en términos financieros, sino también por la calidad de productos, la reputación corporativa y la contribución a la comunidad (Peng, 2021). Ejemplos de empresas orientales exitosas como Toyota, Samsung y Alibaba ilustran cómo la planificación a largo plazo, la innovación constante y el compromiso con una filosofía central han impulsado su liderazgo global en sus respectivas industrias.

1.2.2 *Modelo occidental*

El modelo occidental de estrategia está arraigado en la gestión científica y se centra fuertemente en el análisis racional (Peng, 2021). Este enfoque enfatiza la maximización de beneficios a corto plazo

mediante eficiencia, productividad y velocidad. Según Rothaermel (2021), el modelo occidental enfatiza la competencia agresiva y las estrategias orientadas a la dominancia del mercado, como las estrategias genéricas de Porter. Conceptos como la ventaja competitiva y las cinco fuerzas guían la formulación de estrategias.

Empresas occidentales exitosas como Microsoft, Pfizer y Coca-Cola ejemplifican este enfoque pragmático, impulsado por resultados financieros y liderazgo de mercado. Sin embargo, este modelo ha sido criticado por promover excesivamente los intereses a corto plazo de los accionistas (Nadkarni et al., 2016). En conclusión, la concepción de estrategias varía significativamente entre el modelo oriental y occidental debido a diferencias culturales, históricas y filosóficas. Las empresas globales requieren comprender y equilibrar elementos de ambos modelos para adaptarse a la complejidad de los mercados actuales. Una síntesis de las fortalezas de cada enfoque puede potenciar la competitividad sostenida.

1.3 Las estrategias y el aprendizaje organizacional

En la economía del conocimiento actual, la capacidad de aprender se ha vuelto un elemento competitivo clave para las organizaciones (Rothaermel, 2021). La relación entre las estrategias empresariales y el aprendizaje organizacional es así un área de interés prioritario en la gestión estratégica. El aprendizaje organizacional implica la adquisición, distribución y utilización de conocimientos dentro de una empresa para la mejora continua (Nevis et al., 2020). Las estrategias, por su parte, proveen dirección y enfoque para alcanzar los objetivos organizacionales. Existe una interacción dinámica entre estos dos conceptos:

- **El aprendizaje como insumo estratégico.** El conocimiento obtenido mediante el aprendizaje organizacional nutre el proceso de formulación de estrategias. Los *insights* sobre tendencias de la industria, avances tecnológicos y mejores prácticas orientan el desarrollo de estrategias efectivas (Grant, 2016).
- **El aprendizaje en la implementación de estrategias.** La puesta en marcha de estrategias genera nuevos conocimientos mediante la experimentación y la obtención de feedback. Este aprendizaje permite el ajuste y mejora continua de las estrategias (Prahalad & Hamel, 2013).

- **La estrategia que habilita el aprendizaje.** Algunas estrategias están enfocadas específicamente en impulsar la capacidad de aprendizaje mediante la inversión en I+D, la gestión del conocimiento y el entrenamiento (Nevis et al., 2020).
- **La cultura de aprendizaje como estrategia.** La cultura organizacional puede orientarse a promover el aprendizaje continuo y la experimentación como ventajas competitivas en sí mismas (Kunc, 2018).

De tal manera, el vínculo entre estrategias y aprendizaje organizacional es fundamental en la economía actual basada en conocimiento. Las empresas que logran integrar el aprendizaje en su proceso y cultura estratégica obtienen una ventaja sostenible frente a sus competidores. Tanto la estrategia como el aprendizaje se potencian mutuamente en un ciclo virtuoso que impulsa la adaptabilidad y el desempeño superior.

1.4 Tipos y Niveles de Estrategia

Las estrategias son esenciales para el funcionamiento y el éxito de cualquier organización. Existen diversos tipos de estrategias, cada una enfocada en un aspecto particular de la gestión. Además, las estrategias operan en diferentes niveles dentro de la empresa (Rothaermel, 2021).

1.4.1 Tipos de estrategia

Las estrategias pueden clasificarse en varias categorías de acuerdo con su enfoque (Coulter & Coulter, 2021):

- **Estrategias corporativas:** establecen la dirección general de la organización con respecto a la cartera de negocios, fusiones, adquisiciones y asignación de recursos entre unidades de negocio.
- **Estrategias de negocios:** diseñadas a nivel de las unidades estratégicas de negocios, están orientadas a mejorar la competitividad de productos o servicios específicos en un mercado dado.
- **Estrategias funcionales:** desarrolladas a nivel de áreas funcionales como marketing, finanzas, recursos humanos u operaciones. Están alineadas con la estrategia de negocios.

- **Estrategias de crecimiento:** su enfoque es expandir la empresa mediante concentración en mercados actuales, desarrollo de nuevos mercados o productos, o diversificación hacia nuevos negocios.
- **Estrategias competitivas:** diseñadas para fortalecer la posición de una empresa frente a las cinco fuerzas competitivas de su industria.
- **Estrategias de innovación:** centradas en la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos que permitan a una firma diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

1.4.2 *Niveles de estrategia*

Las estrategias operan en múltiples niveles organizacionales (Rothaermel, 2021):

- **Nivel corporativo:** la alta gerencia define estrategias para toda la empresa estableciendo el alcance de operaciones y la coordinación entre unidades de negocio.
- **Nivel de negocios:** los gerentes de cada unidad estratégica de negocios desarrollan estrategias enfocadas en los productos y mercados específicos de esa división.
- **Nivel funcional:** los gerentes de áreas como producción, marketing y finanzas formulan estrategias que soportan las estrategias de negocios con un enfoque en procesos internos.
- **Nivel operativo:** los gerentes de operaciones diseñan estrategias orientadas a mejorar la eficiencia y la ejecución de los procesos del día a día.

La alineación entre estos niveles es crucial para asegurar consistencia y evitar conflictos. La estrategia corporativa debe guiar y dar el marco para las estrategias de negocios, y estas para las estrategias funcionales (Rothaermel, 2021). Comprender los diferentes tipos y niveles de estrategia es clave para una gestión efectiva. Las estrategias corporativas, competitivas, de innovación y otras proveen enfoques específicos para el desempeño. Su alineación entre los niveles jerárquicos de la firma asegura la coherencia en la dirección estratégica. Las empresas que logran integrar y coordinar sus estrategias en los distintos ámbitos y jerarquías organizacionales obtienen importantes ventajas competitivas.

1.5 Ejecución/Implementación de Estrategias: La Clave para el Éxito Empresarial

La ejecución o implementación de estrategias es una etapa fundamental en la dirección estratégica de las organizaciones. Se refiere a la puesta en acción de los planes estratégicos desarrollados previamente (Rothaermel, 2021). Esta fase es clave para el éxito empresarial por varias razones:

- Traduce la estrategia en acciones específicas. La ejecución convierte las intenciones estratégicas en programas concretos de acción y asignación de recursos. Transforma la estrategia deliberada en estrategia realizada (Mintzberg et al., 2014).
- Alinea esfuerzos hacia los objetivos. La ejecución garantiza que las actividades y proyectos estén coordinados y orientados de manera consistente hacia el logro de las metas estratégicas. Evita la dispersión de iniciativas.
- Genera valor para los grupos de interés. Una implementación efectiva crea valor para los accionistas, clientes y otros grupos de interés, al materializar la estrategia en mejoras tangibles en productos, servicios y procesos.
- Permite adaptarse a los cambios. La ejecución es un proceso dinámico e iterativo que permite ajustes en la estrategia para responder a condiciones cambiantes del entorno.
- Desarrolla ventajas competitivas. La ejecución exitosa es una capacidad distintiva que permite a una empresa implementar estrategias competitivas difíciles de imitar, generando ventajas sostenibles (Barney, 2021).

1.5.1 Riesgos y desafíos en la implementación

Pese a su importancia, la ejecución estratégica conlleva riesgos y desafíos, entre los que destacan (Speculand, 2014):

- Falta de compromiso. La resistencia al cambio y la falta de compromiso entre gerentes y empleados dificultan la ejecución.
- Coordinación inadecuada. La mala coordinación entre unidades y proyectos deriva en duplicación de esfuerzos o inconsistencias.

- Recursos insuficientes. La subestimación de tiempos y presupuestos requeridos obstaculiza la implementación efectiva.
- Liderazgo débil. Falta de liderazgo comprometido con la ejecución exitosa de la estrategia.
- Cultura organizacional. Una cultura rígida puede impedir los cambios necesarios en la organización para implementar nuevas estrategias.

1.5.2 *Mejores prácticas en la ejecución*

Algunas prácticas recomendadas para una implementación efectiva incluyen (Speculand, 2014):

- Comunicar claramente la estrategia a todos los niveles. Mantener informados a los empleados reduce resistencias.
- Desglosar la estrategia en planes de acción y metas. Facilita la ejecución coordinada y el control.
- Asignar recursos suficientes para soportar iniciativas estratégicas.
- Monitorear avances utilizando indicadores clave de desempeño. Permite realizar ajustes oportunamente.
- Promover una cultura de ejecución mediante incentivos vinculados a objetivos estratégicos.
- Ejercer un liderazgo comprometido en todo el proceso de implementación.

En síntesis, la ejecución efectiva de estrategias es fundamental para que las organizaciones materialicen sus objetivos y logren un desempeño superior. Requiere vencer desafíos organizacionales y directivos complejos. Las empresas que logran dominar las mejores prácticas en esta fase obtienen una ventaja competitiva difícil de imitar.

1.6 **El Proceso Estratégico: Desde la Planificación hasta la Implementación**

El proceso estratégico consiste en un conjunto de actividades mediante las cuales una organización formula, implementa y evalúa las estrategias que guían su desempeño (David, 2013). Este proceso es fundamental para que las empresas generen valor de forma sostenible. Consta de tres etapas interrelacionadas:

1.6.1 *Formulación de estrategias*

La formulación estratégica implica el análisis interno y externo, y la elección de estrategias óptimas sobre la base de ese análisis (David, 2013). Incluye actividades clave como:

- Establecer la misión, visión y valores fundamentales.
- Auditar los recursos, capacidades y competitividad de la empresa.
- Evaluar el entorno económico, competitivo, tecnológico y sociocultural.
- Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades mediante análisis FODA y de escenarios.
- Definir objetivos estratégicos de largo plazo.
- Generar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, y contrarrestar amenazas y debilidades.

1.6.2 *Implementación de estrategias*

En esta etapa las estrategias se traducen en planes y acciones concretas (David, 2013). Implica:

- Establecer objetivos y políticas funcionales alineados con la estrategia.
- Asignar recursos humanos y financieros para soportar la ejecución.
- Adaptar la estructura organizacional para facilitar la implementación.
- Desarrollar un sistema de control y medición del desempeño estratégico.
- Gestionar el cambio y superar resistencias mediante liderazgo comprometido y motivación.
- Institucionalizar prácticas que soporten la orientación estratégica en la cultura de la empresa.

1.6.3 *Evaluación y control*

Finalmente, es necesario monitorear los resultados e introducir ajustes (David, 2013). Esto involucra:

- Medir el desempeño utilizando indicadores vinculados a los objetivos.
- Evaluar las causas de las desviaciones respecto a lo planificado.
- Realizar acciones correctivas para mejorar la ejecución.
- Revisar los supuestos formulados y ajustar las estrategias según sea necesario.

Un proceso estratégico efectivo es dinámico e iterativo. La formulación, implementación y control se influyen mutuamente. El aprendizaje generado en cada etapa nutre a las demás. Además, el proceso estratégico es indispensable para guiar la cadena de valor de la empresa y potenciar su ventaja competitiva en el mercado (Sigalas, 2015). Integra todas las áreas funcionales hacia una orientación común. Las empresas que gestionan este proceso de manera disciplinada obtienen un desempeño superior y sostenido.

1.6.4 *Diseño del proceso estratégico y su importancia en la cadena de valor*

El diseño de un proceso estratégico efectivo es crítico para potenciar la cadena de valor de una empresa. La cadena de valor consta de actividades primarias y de soporte que una compañía debe desempeñar para satisfacer al cliente y generar valor (Sigalas, 2015). Las actividades primarias incluyen logística, operaciones, marketing, ventas y servicio. Las de soporte consisten en infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. El proceso estratégico impacta tanto las actividades primarias como las de soporte. Por ejemplo, las estrategias de innovación influyen en el desarrollo tecnológico, mientras que las estrategias de operaciones repercuten en la logística y las operaciones mismas. Un diseño integrado del proceso estratégico alinea todas estas actividades hacia una ventaja competitiva común.

Asimismo, las características de integración, adaptabilidad y apoyo mutuo entre las etapas de formulación, implementación y control influyen positivamente en toda la cadena. Por ejemplo, la retroalimentación del control a la formulación permite ajustes en las estrategias para fortalecer los eslabones más débiles de la cadena. Un proceso estratégico con estas características optimiza la generación de valor en cada actividad. Un diseño eficiente del proceso estratégico, con interacción en las etapas y orientación a potenciar la cadena de valor, maximiza la ventaja competitiva de una empresa y su capacidad para generar valor de forma sostenible.

1.7 Planificación Estratégica: El Fundamento de la Estrategia Organizacional

La planificación estratégica es una función gerencial indispensable que define la ruta crítica para el logro de los objetivos y metas de una organización (Wolf y Floyd, 2017). Supone un ejercicio intelectual y creativo para establecer planes sistemáticos que posicionen a la empresa en el futuro (Peteraf, et al, 2013).

Según David (2013), consta de seis etapas interrelacionadas:

1. Establecimiento de la misión y visión para conceptualizar el negocio, la razón de ser, valores centrales y aspiración futura. La visión orienta y motiva al equipo directivo, mientras que la misión proporciona un marco de referencia para la formulación de estrategias.
2. Fijación de objetivos, que deben ser claros, cuantificables, realistas, congruentes, jerarquizados y acotados en el tiempo (Wolf y Floyd, 2017). Constituyen las metas estratégicas que la organización busca alcanzar.
3. Análisis FODA para examinar el entorno interno y externo e identificar factores estratégicos críticos (Rumelt, 2011). El análisis interno evalúa fortalezas y debilidades de áreas como mercadeo, finanzas y talento humano. El externo explora oportunidades y amenazas en dimensiones como competencia, regulación y tecnología.
4. Formulación de estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional que aprovechen las fortalezas para capitalizar oportunidades, y mitiguen debilidades para afrontar amenazas (David, 2013). Involucra el análisis de opciones estratégicas y elección de las alternativas más adecuadas.
5. Implementación por medio de planes de acción, políticas, procedimientos y asignación de recursos que permitan ejecutar las estrategias (Speculand, 2014). Requiere convertir los planes en acciones concretas y alineadas.
6. Evaluación y control a través de mediciones, reportes y acciones correctivas para monitorear el progreso y resultados. Hace uso de indicadores clave de desempeño (David, 2013).

La planificación estratégica efectiva no es un proceso estrictamente lineal o rígido, sino interactivo, flexible y continuo. Requiere ajustes periódicos ante nueva información relevante. Asimismo,

debe involucrar las perspectivas de diferentes actores internos y externos mediante un liderazgo participativo (Harrison & John, 2014). Solo así se logra un sentido de compromiso compartido con los planes estratégicos. Por último, la planificación debe vincularse indisolublemente con la ejecución; de lo contrario se convierte en un ejercicio estéril (Wolf y Floyd, 2017). En síntesis, una planificación estratégica integral sienta las bases para que una organización capitalice sus recursos y capacidades distintivas en pos de una visión inspiradora de futuro.

1.8 Monitoreo y Control en la Planificación Estratégica

El monitoreo y control son actividades gerenciales indispensables para evaluar y reorientar la implementación de estrategias formuladas durante la planificación (David, 2013). Permiten detectar desviaciones respecto al plan estratégico y emprender acciones correctivas para encauzar a la organización hacia sus objetivos. El monitoreo estratégico implica el seguimiento y evaluación rutinarios del desempeño mediante mediciones cuantitativas y cualitativas, en función de indicadores previamente establecidos y alineados con metas estratégicas (Rodríguez Perera, 2015). Proporciona una base objetiva para detectar problemas y necesidades de ajuste.

Por su parte, el control estratégico abarca las acciones gerenciales correctivas para subsanar las desviaciones identificadas en el monitoreo (David, 2013). Involucra ajustes en objetivos, revisión de supuestos, mejoras en políticas y programas, reasignación de recursos y reestructuración organizacional (Noda & Bower, 2016).

Entre los beneficios del monitoreo y control se encuentran:

- Medición del avance en los objetivos y metas estratégicas (Rodríguez Perera, 2015).
- Detección temprana de problemas en la implementación de estrategias.
- Fundamentación de ajustes requeridos en la estrategia y asignación de recursos.
- Generación de aprendizajes sobre factores de éxito y fracaso estratégico.
- Promoción de una cultura de responsabilidad, transparencia y mejora continua.

Para un monitoreo y control efectivos, se requiere un conjunto de sistemas de información estratégica, cuadros de mando integral con KPIs, procesos de auditoría estratégica, análisis de brechas, planes de acción correctiva, y revisión periódica de premisas y supuestos estratégicos a la luz de nuevas realidades (Tajedin y Nevo, 2013). Un reto fundamental es evitar el control excesivo y preservar la flexibilidad estratégica necesaria para innovación y aprendizaje (Noda y Bower, 2016).

De tal manera, el monitoreo y control estratégicos son procesos organizacionales esenciales, aunque complejos, para evaluar resultados, introducir ajustes oportunos y mantener el curso trazado en un entorno impredecible. Su institucionalización constituye un factor determinante para traducir las estrategias deliberadas en resultados tangibles y sostenibles.

1.9 Evaluación y Mejora Continua en la Planificación Estratégica

La evaluación y mejora continua son aspectos indispensables al finalizar la implementación de estrategias dentro del proceso de planificación estratégica. Permiten valorar los resultados obtenidos, identificar brechas en relación con los objetivos trazados, y emprender acciones de mejoramiento continuo (Valenzuela y Aránguiz, 2015).

La evaluación estratégica supone la medición de los resultados logrados con la ejecución de las estrategias, en función de las metas previamente establecidas. Involucra el análisis de los aciertos y desaciertos tanto en el contenido de la planificación como en su implementación (Fernández-Salineró, 2014).

Según Serna Gómez (2008), la evaluación debe examinar dimensiones de eficiencia, eficacia, efectividad e impacto aplicando indicadores cuantitativos y cualitativos. La eficiencia se relaciona con la optimización de recursos, la eficacia con el logro de metas, la efectividad con la maximización de los efectos positivos de la estrategia, y el impacto con la contribución a objetivos de desarrollo sostenible.

Por su parte, la mejora continua busca perfeccionar de forma sistemática los procesos estratégicos con base en las lecciones derivadas de la evaluación (Fernández-Salineró, 2014). Se orienta a la

innovación y el cambio incremental para superar brechas e incorporar nuevas tecnologías y modelos estratégicos. La evaluación y mejoramiento continuo traen beneficios como retroalimentación para ciclos futuros de planificación, generación de aprendizajes estratégicos, identificación de mejores prácticas internas y externas, y replanteamiento de paradigmas que obstaculizan el progreso (Valenzuela & Aránguiz, 2015).

Para su efectiva implementación, se requieren sistemas de información, indicadores de gestión balanceados, auditorías estratégicas, análisis de brechas con referentes, y una cultura abierta al cambio y la innovación (Fernández-Salineró, 2014). Los principales retos incluyen evitar sesgos de confirmación, promover la autocritica constructiva y superar la resistencia al cambio.

Capítulo II

ENFOQUES TEÓRICOS Y PERSPECTIVAS EN LA INVESTIGACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS

2.1 Enfoque orientado a la decisión racional

El enfoque orientado a la decisión racional se basa en principios clave de racionalidad, análisis sistemático de opciones y optimización en la toma de decisiones estratégicas (Sarstedt et al., 2014). Este enfoque supone que los tomadores de decisión son fundamentalmente racionales y eligen estrategias tras un proceso de evaluación objetivo de alternativas, buscando maximizar resultados favorables para la organización (Calabretta et al., 2017).

Según Mintzberg, et al, (2020), este enfoque enfatiza un proceso analítico para generar la estrategia ideal. Implica definir metas, identificar alternativas, evaluarlas sistemáticamente basándose en información relevante y objetiva, y seleccionar la opción que optimice los beneficios. El resultado final es un plan estratégico integral. El enfoque racional se fundamenta en principios microeconómicos clásicos como la maximización de beneficios y la teoría de juegos, así como en técnicas analíticas como el análisis FODA y los modelos financieros (Chaffee, 2017). Supone que los tomadores de decisión poseen racionalidad completa y capacidad para procesar toda la información disponible.

Sin embargo, investigaciones recientes introducen matices a estos supuestos. Por ejemplo, Powell (2017) argumenta que en la práctica los directivos enfrentan limitaciones de tiempo y cognitivas

que restringen su capacidad de procesar información completa y determinar la opción óptima en forma puramente analítica. Asimismo, Calabretta et al. (2017) sostienen que la racionalidad está delimitada por la habilidad de los individuos para establecer conexiones causales entre decisiones y resultados. También influyen factores políticos, culturales y emocionales no siempre racionales. En consecuencia, la decisión racional absoluta es a menudo un ideal, no una realidad organizacional.

A pesar de estas críticas, el enfoque racional continúa influyendo fuertemente en la práctica de la gestión estratégica. Técnicas como el análisis costo-beneficio, los presupuestos y proyecciones financieras, y la evaluación de opciones se basan en principios de decisión racional (Sarstedt et al., 2014). El reto está en complementar el análisis riguroso con flexibilidad e intuición para adaptarse a la complejidad estratégica. El enfoque racional ha aportado técnicas valiosas y proporciona un modelo normativo útil, pero requiere complementarse con perspectivas que incorporen las limitaciones cognitivas y contextuales de las decisiones estratégicas. Una integración de enfoques permite optimizar la formulación de estrategias efectivas en las organizaciones modernas.

Además, la investigación empírica sugiere que en la práctica los directivos combinan elementos de decisión racional con intuición y heurísticas para la toma de decisiones estratégicas en entornos complejos (Gavetti, Helfat y Marengo, 2017). Por tanto, un modelo integrador que reconozca estos hallazgos puede arrojar mayor luz sobre cómo se crean efectivamente las estrategias organizacionales.

Asimismo, si bien el enfoque racional enfatiza la determinación de la estrategia óptima, en realidad la implementación exitosa es igualmente crucial. Las organizaciones deben equilibrar el análisis riguroso con capacidades dinámicas de ejecución y adaptación de estrategias en respuesta a condiciones cambiantes (Noda & Bower, 2016).

2.2 Enfoque incremental

El enfoque incremental en la investigación de procesos estratégicos sostiene que las estrategias surgen gradualmente a través de un proceso de aprendizaje y adaptación, en lugar de ser el resultado

de una planificación y análisis completamente racionales (Quinn, 2013). Según Mintzberg y Waters (2014), las estrategias incrementales evolucionan a medida que las organizaciones experimentan, reciben retroalimentación y ajustan sus acciones. El cambio estratégico es continuo e implica aprender de la experiencia. No se basa en planes rígidos ni en la búsqueda de una estrategia óptima. El enfoque incremental reconoce la complejidad e incertidumbre del entorno organizacional. Por ello, enfatiza la flexibilidad y evita compromisos estratégicos definitivos (Shepherd y Rudd, 2014). Promueve ajustes graduales para capitalizar oportunidades emergentes y adaptarse a nuevas condiciones.

No obstante, Quinn (2013) sostiene que el incrementalismo no significa carencia de dirección. Requiere una visión estratégica que guíe el aprendizaje organizacional. Además, Shepherd y Rudd (2014) señalan que este enfoque es más adecuado en entornos moderadamente dinámicos, donde los cambios son suficientemente predecibles para permitir ajustes incrementales. A nivel práctico, el enfoque incremental se aplica en iniciativas estratégicas experimentales y acotadas que permiten validar ideas antes de una implementación amplia. También en la gestión adaptativa de carteras de múltiples proyectos, lo que incrementa la flexibilidad (Lechner & Floyd, 2012).

La investigación futura podría analizar cómo combinar el enfoque incremental con capacidades para introducir innovaciones disruptivas cuando las condiciones lo requieren. Asimismo, es clave determinar el equilibrio óptimo entre estabilidad y flexibilidad estratégica según el dinamismo del entorno. El enfoque incremental aporta una perspectiva relevante sobre cómo las organizaciones pueden adaptarse de manera flexible e incremental en contextos complejos, evitando sobre-depender de la planificación y el análisis racionales. Su énfasis en el aprendizaje continuo y la experimentación controlada seguirá influyendo en la investigación y práctica de la gestión estratégica.

2.3 Enfoque evolutivo

El enfoque evolutivo en la investigación de procesos estratégicos considera que la formulación de estrategias es un proceso orgánico y continuo de cambio y adaptación a las condiciones variantes del entorno (Villar et al, 2014). Según este enfoque, las estrategias efectivas surgen a

través de la interacción dinámica entre la organización y su contexto competitivo. La adaptación estratégica es un proceso de variación, selección y retención análogo a la evolución biológica. Las organizaciones generan variaciones estratégicas, el entorno selecciona aquellas más aptas, y las empresas retienen y reproducen las estrategias exitosas. Este ciclo evolutivo es continuo ante la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes (Villar, Alegre y Pla-Barber, 2014).

Así, el enfoque evolutivo enfatiza la experimentación y el aprendizaje más que el análisis y la planificación detallada (Grant, 2016). La formulación de estrategias es moldeada por la acumulación de conocimientos sobre qué funciona y qué no en un determinado contexto. También influyen las capacidades distintivas desarrolladas internamente por cada organización a lo largo del tiempo.

No obstante, Peteraf et al., (2013) advierten que la evolución estratégica requiere no solo variación y selección, sino integración. Se debe mantener coherencia entre las iniciativas estratégicas emergentes y la dirección general de la empresa. Además, la alta gerencia juega un rol clave modelando el contexto interno para permitir la experimentación impulsada por los niveles inferiores. A nivel práctico, el enfoque evolutivo se evidencia en el uso de estrategias *umbrella* que definen lineamientos amplios para iniciativas específicas, y en la gestión simultánea de múltiples proyectos experimentales que permiten identificar nuevas oportunidades estratégicas (Lechner & Floyd, 2020).

El enfoque evolutivo enfatiza que en entornos dinámicos la formulación de estrategias efectivas está determinada por la adaptabilidad organizacional. Las empresas exitosas son las que logran equilibrar el aprendizaje con la integración, variación con selección, para desarrollar un ajuste evolutivo constante entre estrategias y entorno (Villar, Alegre y Pla-Barber, 2014).

La investigación futura sobre procesos estratégicos podría analizar con mayor profundidad los mecanismos internos específicos que permiten a ciertas organizaciones ser más adaptables. En particular, cómo la cultura, liderazgo y estructuras organizacionales influyen en la experimentación estratégica y la capacidad evolutiva (Grant, 2016). También es relevante estudiar el impacto de la velocidad del cambio ambiental en los ciclos efectivos de variación, selección y retención de estrategias.

Otro aspecto a considerar es si el enfoque evolutivo resulta igualmente efectivo en todos los tipos de industrias y bajo qué condiciones conviene complementarlo con enfoques más racionales y planificados (Peteraf et al., 2013). En contextos de alta incertidumbre, ¿cómo equilibrar las iniciativas estratégicas bottom-up con la visión *top-down*? En sí, el enfoque evolutivo reconoce la naturaleza orgánica y continua de la formulación estratégica en entornos dinámicos, así como la importancia crítica de la adaptabilidad. Aporta valiosos *insights* complementarios a perspectivas más deliberadas y lineales del proceso estratégico. Su consideración en investigaciones futuras podría ayudar a comprender y aprovechar el potencial adaptativo de las organizaciones para afrontar un entorno empresarial crecientemente cambiante.

2.4 Enfoque cognitivo

El enfoque cognitivo en la investigación de procesos estratégicos estudia cómo los factores internos cognitivos, culturales y psicológicos de los individuos influyen en la formulación de estrategias organizacionales (Gavetti y Menon, 2016). Surge como reacción a los enfoques racionales que asumen una toma de decisiones puramente analítica. Este enfoque se basa en la premisa de que las percepciones y marcos mentales de los estrategas dan forma a su comprensión de la realidad y delimitan las opciones estratégicas consideradas (Helfat y Peteraf, 2015). Cada individuo posee modelos mentales únicos que filtrar la información y darle sentido depende de esquemas cognitivos subjetivos.

Por ello, desde la perspectiva cognitiva la formulación de estrategias es un proceso social de construcción de significados compartidos, no solo un cálculo racional (Gavetti y Menon, 2016). Requiere lograr consenso e interpretaciones comunes entre los responsables estratégicos para coordinar acciones efectivamente. No obstante, las diferencias cognitivas también pueden ser una fuente de innovación estratégica. La diversidad de modelos mentales expande el rango de soluciones consideradas y permite la redefinición de problemas (Helfat y Peteraf, 2015). El reto está en integrar múltiples visiones en una dirección estratégica unificada.

Desde el enfoque cognitivo, los mapas mentales de los estrategas se estudian a través de técnicas como la observación participante, los protocolos verbales y la elicitación mediante cuestionarios

y entrevistas (Gavetti y Menon, 2016). Se busca comprender los supuestos subyacentes, el razonamiento causal inferido y la lógica idiosincrática detrás de las interpretaciones. La literatura científica en esta área sugiere que estrategias expertos construyan modelos mentales más complejos que les permiten un procesamiento cognitivo superior y una visión más sistémica (Nadkarni y Chen, 2014). Sin embargo, también están más sujetos a sesgos que pueden limitar la consideración de nuevas perspectivas. El enfoque cognitivo amplía la comprensión de los procesos estratégicos al examinar las bases individuales y sociales de la formulación de estrategias. Destaca la relevancia de las estructuras de conocimiento, los significados compartidos y la diversidad cognitiva.

Profundizando en el enfoque cognitivo, autores como (Gavetti y Menon, 2016) sostienen que la formulación de estrategias implica la activación de marcos mentales o esquemas específicos sobre la competitividad. Estos esquemas moldean la interpretación de problemas estratégicos y la concepción de soluciones adecuadas. Por ejemplo, en sectores con alta innovación tecnológica, el esquema dominante puede enfatizar la diferenciación y el posicionamiento de nicho. Mientras que, en industrias maduras con competencia intensa por costos, primará un esquema centrado en la eficiencia y las economías de escala (Gavetti y Menon, 2016).

Los esquemas también difieren entre niveles jerárquicos. Los altos directivos activan con mayor frecuencia marcos mentales relacionados a la visión y valores centrales; los mandos medios privilegian esquemas sobre estructuras y procesos internos; y los operativos recurren a marcos vinculados con eficiencia de tareas (Gavetti y Menon, 2016). Así, la investigación cognitiva revela la diversidad de lentes mentales que inciden en la estrategia y la importancia de lograr su alineación y coordinación efectiva mediante el diálogo y la creación de significados compartidos (Gavetti y Menon, 2016).

Otra línea relevante se centra en el impacto de los sesgos cognitivos. Autores como Lovalló y Sibony (2013) sostienen que la formulación estratégica está influenciada por heurísticos y sesgos como el exceso de confianza, la aversión al riesgo, y la sobre generalización de experiencias pasadas. Estos sesgos pueden hacer que los estrategas descarten prematuramente opciones viables o sobrevaloren estrategias que funcionaron en el pasado, pero podrían ser inadecuadas en nuevas coyunturas. Superar tales limitaciones requiere concientización, prácticas de pensamiento crítico y “desaprender” supuestos obsoletos (Helfat y Peteraf, 2015).

Desde una perspectiva cognitiva, el proceso de formulación estratégica debe incluir mecanismos para facilitar el cuestionamiento constructivo de los modelos mentales dominantes, ampliar los marcos de referencia considerados, e integrar múltiples visiones en una síntesis coherente (Nadkarni y Chen, 2014).

El enfoque cognitivo también ha explorado el rol de la intuición en la estrategia. Sadler-Smith (2016) sugiere que la intuición sintetiza el aprendizaje tácito acumulado para dar sentido rápido a situaciones complejas con información ambigua. Pero también advierten sobre sus riesgos de sesgo y sobre confianza. De tal manera, el enfoque cognitivo en la investigación de procesos estratégicos aporta una mirada complementaria, centrada en la comprensión de los fundamentos individuales y sociales de la formulación de estrategias. Su consideración en estudios futuros puede arrojar valiosas luces sobre cómo gestionar y alinear la diversidad cognitiva, superar sesgos y desarrollar capacidades estratégicas distintivas en las organizaciones modernas.

2.5 Creación de la estrategia según Mintzberg

Henry Mintzberg, un destacado académico en el campo de la estrategia, ha contribuido significativamente a la comprensión de cómo se crea la estrategia en las organizaciones. Su enfoque sobre la creación de la estrategia se diferencia de las perspectivas tradicionales y se centra en procesos emergentes y no planificados (Mintzberg et al., 2014).

2.5.1 *El Modelo de las Cinco Ps de Mintzberg*

Mintzberg propone el modelo de las “Cinco Ps” como un marco para comprender cómo se crea la estrategia:

- **Planificación:** La planificación estratégica tradicional es solo una de las cinco formas de crear estrategias, según Mintzberg. Implica un proceso formal de establecimiento de objetivos y planes, pero puede ser limitante si no se adapta a las realidades cambiantes del entorno empresarial (Wolf y Floyd, 2017).
- **Perspectiva:** Las perspectivas estratégicas son marcos cognitivos o paradigmas que influyen en cómo los tomadores de decisiones ven la organización y su entorno. Estas perspectivas

afectan la toma de decisiones estratégicas y pueden ser conscientes o inconscientes (Mintzberg & Westley, 2021).

- **Posición:** La estrategia basada en la posición se enfoca en la búsqueda de ventajas competitivas a través de la ubicación y la posición de mercado. Esto puede incluir la elección de nichos específicos o la búsqueda de economías de escala (Grant, 2016).
- **Patrón:** Mintzberg sugiere que las estrategias pueden surgir de patrones y consistencias que se desarrollan con el tiempo. Estos patrones pueden ser el resultado de la repetición de comportamientos exitosos o el aprendizaje organizacional (Mintzberg et al., 2014).
- **Ploy (Maniobra):** Las maniobras estratégicas son movimientos específicos diseñados para obtener una ventaja competitiva. Pueden incluir acciones como la adquisición de competidores o la introducción de nuevos productos al mercado (Mintzberg et al., 2014).

2.5.2 *Enfoque Emergente de la Estrategia*

Mintzberg también enfatiza el enfoque emergente de la estrategia, que se refiere a estrategias que se desarrollan a medida que la organización interactúa con su entorno y aprende de la experiencia. Esto contrasta con el enfoque deliberado, en el que se sigue un plan estratégico predefinido. El enfoque emergente es especialmente relevante en entornos complejos y cambiantes. La estrategia se adapta a medida que la organización se enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades, lo que requiere flexibilidad y capacidad de respuesta.

2.5.3 *Críticas y Limitaciones del Modelo de Mintzberg*

El modelo de Mintzberg ha sido objeto de debate y críticas. Algunos argumentan que su enfoque en las estrategias emergentes puede llevar a la falta de dirección estratégica y a la reactividad en lugar de la proactividad. También se ha cuestionado la aplicabilidad de su modelo en contextos altamente planificados y regulados (Mintzberg & Waters, 2014).

2.5.4 *Aplicación Práctica del Modelo de Mintzberg*

El modelo de las Cinco Ps y el enfoque emergente de la estrategia tienen aplicaciones prácticas en la gestión estratégica:

- **Diagnóstico Estratégico:** Las organizaciones pueden utilizar el modelo de las Cinco Ps para analizar cómo se están creando sus estrategias y si están equilibrando eficazmente los enfoques deliberados y emergentes.
- **Desarrollo de Líderes:** El enfoque de Mintzberg resalta la importancia de la perspectiva y el marco cognitivo de los líderes. Las organizaciones pueden brindar capacitación y desarrollo a los líderes para mejorar su toma de decisiones estratégicas (Mintzberg & Gosling, 2002).
- **Gestión de Cambio:** Comprender el enfoque emergente de la estrategia es fundamental para la gestión del cambio. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a medida que surgen nuevas realidades (Mintzberg, 2015).
- **Análisis Competitivo:** El modelo de las Cinco Ps puede ayudar en el análisis de la competencia y la identificación de posibles ventajas estratégicas (Mintzberg et al., 2014).

2.5.5 *Ejemplo de Aplicación del Modelo de Mintzberg: Google*

Google, la empresa matriz de Alphabet Inc., es un ejemplo de una organización que ha aplicado elementos del modelo de Mintzberg. A lo largo de los años, Google ha desarrollado estrategias emergentes a medida que exploraba nuevas áreas, como la adquisición de empresas de inteligencia artificial y la expansión a servicios en la nube. A través de una cultura de innovación y experimentación, Google ha sido capaz de adaptarse y evolucionar en respuesta a las oportunidades emergentes en el mercado (Ovide, 2015). En síntesis, enfoque de Mintzberg sobre la creación de la estrategia proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo las organizaciones desarrollan sus enfoques estratégicos. Su modelo de las Cinco Ps y su énfasis en las estrategias emergentes destacan la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en un entorno empresarial en constante cambio.

Aunque no es aplicable en todos los contextos, su enfoque ha enriquecido la comprensión de la gestión estratégica. La investigación futura podría examinar con mayor profundidad cómo equilibrar en la práctica los enfoques deliberados y emergentes según las características del entorno y el sector industrial. También sería relevante estudiar si ciertos tipos de estrategias (corporativas, competitivas, de innovación) dependen más de procesos emergentes que otras.

¿Varía la proporción ideal de emergencia frente a deliberación a lo largo del ciclo de vida de una industria? ¿Cómo potenciar al máximo las capacidades dinámicas que permiten capitalizar oportunidades estratégicas emergentes?

Otra línea de investigación podría enfocarse en el desarrollo de competencias en los líderes estratégicos para gestionar eficazmente la tensión entre enfoques emergentes y planificados. ¿Cómo se puede entrenar la ambidextría estratégica en los ejecutivos? ¿Cuáles son los estilos de liderazgo más efectivos para guiar la creación de estrategias en entornos dinámicos y ambiguos?

De tal manera el enfoque de Mintzberg sobre la creación de estrategias aporta constructos y conceptos útiles, que deben complementarse con investigación empírica sobre sus aplicaciones en diversos contextos organizacionales. Su consideración por estudios futuros puede arrojar valiosos *insights* para desarrollar una capacidad estratégica balanceada entre estabilidad y agilidad adaptativa en las empresas modernas.

2.6 Génesis de la estrategia según Kirsch

El enfoque de la génesis de la estrategia, propuesto por el académico Robert W. Kirsch, ofrece una perspectiva única sobre cómo las estrategias se desarrollan en las organizaciones. Kirsch argumenta que las estrategias no solo se crean a través de procesos racionales o cognitivos, sino que también emergen de la interacción social y las prácticas organizativas (Kirsch, 2021).

2.6.1 *La Perspectiva Social en la Génesis de la Estrategia*

Kirsch destaca la importancia de la interacción social en la creación de la estrategia. Argumenta que las estrategias se desarrollan a través de la comunicación, la colaboración y las prácticas compartidas dentro de la organización (Jarzabkowski et al., 2016). Este enfoque reconoce que la estrategia es un producto de las relaciones entre las personas y los grupos dentro de la organización.

2.6.2 *Principios Clave del Enfoque de Kirsch*

Kirsch propone varios principios clave en su enfoque de la génesis de la estrategia:

1. **Comunicación Estratégica:** La comunicación estratégica es esencial para la creación de estrategias. A través de la comunicación, los miembros de la organización comparten ideas, perspectivas y conocimientos que influyen en la dirección estratégica (Jacobs, van Witteloostuijn y Christe-Zeyse, 2013).
2. **Prácticas Organizativas:** Las prácticas organizativas, como reuniones, procesos de toma de decisiones y rutinas, desempeñan un papel importante en la formación de la estrategia. Estas prácticas pueden fomentar la colaboración y la alineación estratégica (Paroutis, Franco y Papadopoulos, 2015).
3. **Interacción Social:** Las interacciones sociales entre los miembros de la organización influyen en la construcción de la estrategia. Las discusiones, los debates y la retroalimentación son componentes clave de este proceso (Paroutis, Franco y Papadopoulos, 2015).
4. **Aprendizaje Colectivo:** El aprendizaje colectivo es fundamental. A medida que los individuos y grupos dentro de la organización interactúan y comparten información, se produce un proceso de aprendizaje que afecta la evolución de la estrategia ((Vargas González, 2015).

Si bien este enfoque ofrece valiosas perspectivas, también presenta desafíos como la complejidad de los procesos sociales y el riesgo de falta de dirección estratégica clara. Futuras investigaciones podrían analizar cómo integrar la interacción social con liderazgo directivo y análisis sistemáticos. El estudio de casos organizacionales puede arrojar luces sobre cómo gestionar eficazmente la génesis social de las estrategias.

Es así, como el enfoque de Kirsch sobre la génesis de la estrategia destaca la relevancia de comprender las interacciones grupales e individuales que dan origen a las orientaciones estratégicas de las organizaciones modernas. Su consideración en investigaciones futuras puede aportar valiosos conocimientos para enriquecer los procesos de creación de estrategias.

Capítulo III

DESARROLLO EMPRESARIAL: ARTICULACIÓN DE VARIABLES ORGANIZACIONALES

3.1 Desarrollo empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa

El desarrollo empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ha cobrado creciente importancia en las últimas décadas, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Alburquerque, 2020). Esto se debe a diversos factores, entre ellos, el reconocimiento del rol fundamental de las MIPYMES en la generación de empleo, la innovación, el crecimiento económico inclusivo y la reducción de la pobreza (Ayyagari et al., 2014).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017), las MIPYMES representan alrededor del 90% de las empresas y más del 50% del empleo a nivel mundial. En los países en desarrollo, constituyen una fuente vital de sustento e ingresos para segmentos importantes de la población. Sin embargo, las MIPYMES enfrentan diversas limitaciones que restringen su desarrollo, competitividad y posibilidades de expansión (Alburquerque, 2020; Ayyagari et al., 2014). Entre ellas se encuentran:

- Acceso restringido a financiamiento formal.
- Bajos niveles de capacitación gerencial y empresarial.
- Escaso acceso a nuevas tecnologías.

- Limitaciones en la comercialización y acceso a mercados.
- Falta de encadenamientos productivos y cooperación empresarial.

Ante esta problemática, el desarrollo empresarial de las MIPYMES se ha convertido en un área prioritaria, tanto para los gobiernos como para organismos multilaterales (Ayyagari et al., 2014). Abarca un amplio conjunto de iniciativas orientadas a promover capacidades en ámbitos como (Albuquerque, 2020; OCDE, 2017):

- Formación de competencias empresariales y gerenciales.
- Adopción de tecnologías y mejora de procesos.
- Acceso a mercados e integración en cadenas productivas.
- Acceso a financiamiento y servicios empresariales de desarrollo.
- Fomento de la asociatividad y cooperación entre empresas.

El desarrollo empresarial efectivo requiere un enfoque sistémico e integral que combine los siguientes elementos (Amorós y Poblete, 2013):

- Un entorno normativo e institucional favorable a la actividad empresarial.
- Disponibilidad de financiamiento acorde a las necesidades de las MIPYMES.
- Una oferta diversificada de servicios empresariales de desarrollo.
- Mecanismos activos de articulación público-privada.
- Monitoreo y evaluación de resultados e impactos.

Desde una perspectiva de proceso, Rodríguez (2013) propone una secuencia de etapas progresivas para el desarrollo empresarial de las MIPYMES:

- Sensibilización y motivación hacia el crecimiento empresarial.
- Diagnóstico participativo de limitaciones y oportunidades.
- Formación y asistencia técnica en áreas críticas.

- Acompañamiento para la implementación de mejoras.
- Articulación con mercados y redes de apoyo.
- Consolidación de una cultura empresarial orientada al desarrollo.

En sí, el desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa es un área de importancia estratégica, tanto para la prosperidad de este amplio segmento empresarial como para el crecimiento inclusivo. Requiere un abordaje multidimensional que combine el fortalecimiento de capacidades individuales y asociativas, con la generación de un entorno habilitador a nivel sistémico. La investigación en este campo debe seguir generando conocimientos aplicables sobre modelos efectivos de desarrollo empresarial, considerando las especificidades de distintos contextos y sectores de actividad.

3.2 Elementos del desarrollo empresarial

Los elementos del desarrollo empresarial son como piezas de un rompecabezas que, cuando se gestionan y se combinan de manera efectiva, pueden conducir a un crecimiento empresarial sólido y sostenible. La colaboración y la integración de estos elementos son esenciales para fortalecer la posición de una organización en un mercado en constante cambio y desafío (Teece y Leih, 2016). El desarrollo empresarial está determinado por la interacción de elementos tanto internos como externos a la empresa (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Padilla, 2015). Los factores internos se relacionan con las capacidades, estructura y procesos propios de la organización. Los externos corresponden al entorno en que la empresa se desenvuelve.

3.2.1 *Elementos Internos*

Según Thompson (2010), los principales elementos internos que inciden en el desarrollo empresarial son:

- Liderazgo y perfil del empresario: La visión, motivación, conocimientos y habilidades gerenciales del líder empresarial son cruciales para impulsar el crecimiento del negocio (Gonzalez-Uribe y Reyes, 2019)

- Estructura organizacional: La empresa debe contar con una estructura que le permita coordinar e integrar procesos a medida que crece, manteniendo flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones (Delmar & Wiklund, 2016).
- Capacidades de innovación: La habilidad para introducir nuevos productos, procesos, modelos de negocio y mejoras incrementales es vital en entornos cambiantes y competitivos (Terziovski, 2010).
- Procesos y sistema de gestión: Se requieren procesos eficientes de planeación, organización, dirección y control que den soporte a las operaciones y la toma de decisiones gerenciales (Ahmed y Abdalla, 2020).
- Talento humano: Contar con colaboradores calificados, comprometidos e identificados con la visión empresarial es esencial para un crecimiento sostenido (Baron & Hannan, 2002).
- Acceso a financiamiento: El adecuado apalancamiento financiero proporciona recursos para inversiones en crecimiento (Ronda-Pupo y Guerras-Martin, 2012).

Un reto clave para potenciar estos elementos internos es desarrollar una cultura organizacional orientada al crecimiento y la mejora continua. Las empresas en crecimiento exitosas usualmente demuestran un fuerte compromiso con la innovación, el aprendizaje permanente y la flexibilidad estratégica. Cultivar estos valores aumenta la agilidad para adaptarse a las condiciones comerciales cambiantes.

Asimismo, es necesario que los programas de desarrollo empresarial se enfoquen tanto en el fortalecimiento de habilidades gerenciales duras como en el desarrollo de capacidades blandas como liderazgo, creatividad, resiliencia y tolerancia al cambio. Las competencias blandas suelen ser un cuello de botella frente a la complejidad del entorno actual.

3.2.2 *Elementos Externos*

Por su parte, Padilla (2015) plantea que los factores externos más relevantes son:

- Entorno económico: Variables macroeconómicas como tasas de crecimiento, inflación, tipo de cambio y tasas de interés impactan el desarrollo empresarial (Agarwal y Shah, 2014).
- Marco regulatorio: Regulaciones favorables a la creación y expansión de negocios facilitan el dinamismo del sector privado (Klapper et al., 2019).
- Infraestructura: La disponibilidad de infraestructura básica como carreteras, puertos, energía y telecomunicaciones reduce costos logísticos y mejora la competitividad (Calderón & Servén, 2016).
- Acceso a redes y mercados: Las empresas que logran integrarse en redes de proveedores y clientes, así como acceder a nuevos mercados, tienen mayor potencial de crecimiento (Estrin et al., 2013).
- Sistema educativo y capacitación: Una fuerza laboral calificada, por medio de la educación formal y capacitación aplicada, es necesaria para sofisticar los procesos empresariales (Bodewig y Badiani-Magnusson, 2014).
- Servicios de desarrollo empresarial: Programas públicos y privados que proveen capacitación, asistencia técnica y otros servicios de apoyo facilitan el desarrollo de capacidades en las empresas (Albort-Morant y Oghazi, 2016).

Un área que requiere mayor investigación es cómo fomentar ecosistemas empresariales vibrantes que conecten startups, empresas en crecimiento, inversionistas, centros de innovación y reguladores. Estas dinámicas de clúster facilitan el escalamiento de empresas innovadoras, la transferencia de conocimientos y la coinnovación, potenciando la productividad y competitividad regional. Asimismo, es preciso analizar modelos público-privados eficientes para proveer servicios integrales a PYMES en regiones en desarrollo, combinando programas presenciales y soluciones digitales escalables. La articulación de múltiples actores es clave para cerrar las brechas en el desarrollo empresarial.

En síntesis, el análisis integral de los factores internos y externos que afectan la trayectoria de crecimiento de las empresas es esencial para diseñar e implementar estrategias efectivas de desarrollo empresarial, tanto a nivel de las firmas individuales como de las políticas públicas.

3.3 Pilares del desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial es un proceso multifacético que impulsa la mejora de las capacidades y la competitividad de las empresas. Para comprender su importancia y alcance, es esencial considerar los pilares fundamentales que lo sustentan. Estos pilares son siete áreas clave de intervención que, cuando se gestionan de manera integral, pueden generar un impacto significativo en el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones (López & López, 2015).

La articulación de estos pilares es fundamental para lograr un impacto transformador en la competitividad del tejido empresarial. Al reconocer la importancia de estos elementos y gestionarlos de manera integral, las organizaciones pueden fortalecer su posición en el mercado y su capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. La colaboración entre los sectores público y privado, así como la personalización de estas estrategias según las necesidades específicas de cada organización, son clave para alcanzar el éxito en el desarrollo empresarial (Rodríguez, 2013; De la Cruz & Vizán, 2018).

La gestión efectiva de estos pilares no solo contribuye al crecimiento de las empresas, sino que también impulsa la economía en su conjunto. Al fortalecer las capacidades organizacionales y fomentar la innovación, se sientan las bases para un desarrollo sostenible y una mayor competitividad a nivel nacional e internacional. Por tanto, comprender y priorizar estos pilares es esencial para el éxito en el entorno empresarial actual.

3.3.1 Información empresarial

La información empresarial constituye un pilar fundamental en los procesos de desarrollo empresarial, al proporcionar datos e investigaciones que permiten la adecuada toma de decisiones gerenciales (De la Cruz & Vizán, 2018). Según Padilla (2015), la información requerida para la gestión de las empresas abarca dos grandes ámbitos:

- Información del macroentorno: Comprende datos sobre la economía, demografía, política, cultura, tecnología y otros factores del contexto global, nacional o regional en que la compañía se desenvuelve. Permite a la gerencia anticipar y prepararse para cambios en el entorno.

- Información del microentorno: Incluye información detallada sobre clientes, competidores, proveedores, regulaciones específicas de la industria, nuevas tecnologías en el sector y otros actores cercanos que afectan a la firma. Sirve para análisis estratégicos y operativos.

En el ámbito del macroentorno, los sistemas de información empresarial suelen basarse en estadísticas e informes producidos por instituciones públicas. Sin embargo, organismos privados como cámaras de comercio, gremios y centros de estudios también generan información valiosa sobre la realidad económica y social de un territorio (Thompson et al., 2021).

Respecto al microentorno, las empresas requieren desarrollar capacidades internas de recolección y análisis de información utilizando técnicas como la vigilancia tecnológica, la investigación de mercado y el benchmarking competitivo. Asociarse con otras empresas u organizaciones también permite compartir información relevante (De la Cruz & Vizán, 2018).

Thompson (2018) señala que la información para la toma de decisiones empresariales debe cumplir con criterios como:

- Confiabilidad: proviene de fuentes íntegras y metodologías validadas.
- Oportunidad: se encuentra disponible en el momento requerido.
- Completitud: contiene el nivel de detalle necesario.
- Relevancia: se vincula directamente con las decisiones a tomar.
- Costo-Beneficio: su valor supera el esfuerzo de obtenerla.

De igual manera, con el auge de Internet y las nuevas tecnologías, surge el reto de gestionar la sobreabundancia de información y desarrollar la capacidad de filtrar los datos realmente útiles (López & Sánchez, 2017). La información por sí sola no genera ventajas competitivas; es necesario saber interpretarla y utilizarla efectivamente. La promoción de sistemas integrales de información empresarial, el desarrollo de habilidades para su recolección, análisis y aplicación estratégica, y el fomento de redes para su intercambio, constituyen un pilar fundamental para el fortalecimiento del tejido empresarial y su capacidad de innovar y competir exitosamente en mercados dinámicos.

3.3.2 *Capacitación en gestión empresarial*

La capacitación en gestión empresarial constituye otro pilar clave del desarrollo empresarial, orientado a desarrollar conocimientos y habilidades gerenciales en los empresarios y sus colaboradores (López & Sánchez, 2017). La gestión empresarial abarca competencias en áreas como planificación estratégica, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, formalización y aspectos legales del negocio. Según De la Cruz y Vizán (2018), la capacitación en estas áreas busca:

- Incrementar la profesionalización de la gestión de las PYMES.
- Mejorar las capacidades de planeación a mediano y largo plazo.
- Desarrollar habilidades para análisis de información y toma de decisiones.
- Fortalecer competencias para desarrollar y motivar equipos de trabajo.
- Potenciar habilidades para negociación con clientes, proveedores e instituciones.
- Promover una cultura orientada a la innovación y el crecimiento empresarial.

Diversos estudios resaltan los beneficios de la formación gerencial para mejorar el desempeño de las PYMES. Por ejemplo, Jehanzeb y Bashir (2013) encuentran que las empresas cuyos gerentes recibieron capacitación presentaron aumentos significativamente mayores en ventas, empleo, productividad y utilidades. De igual manera, Jehanzeb y Bashir (2013) constatan que la capacitación gerencial tiene un efecto positivo en indicadores como utilidad neta, ROI, productividad y cuota de mercado de las PYMES. Este impacto tiende a ser mayor cuando se complementa la formación con asistencia técnica para implementar las mejoras.

Sin embargo, Thompson (2018) advierte que la capacitación debe orientarse a los problemas concretos de cada empresa, con un fuerte componente práctico y de acompañamiento, para lograr cambios efectivos en la gestión. Asimismo, el desarrollo de competencias gerenciales requiere continuidad a mediano y largo plazo, no consiste en intervenciones aisladas. Es necesario destacar que, un factor clave de éxito, es involucrar también al personal cercano a los gerentes en los programas de formación, para generar una masa crítica de agentes de cambio dentro de la empresa. Asimismo, es preciso sensibilizar a los gerentes sobre la importancia de

la profesionalización para romper con prácticas arraigadas pero ineficientes. Finalmente, las nuevas tecnologías permiten diseñar programas de entrenamiento gerencial digitales, escalables y adaptables a diferentes sectores productivos.

En sí, la capacitación en gestión empresarial es un pilar fundamental para el crecimiento de las PYMES, siempre que se implemente con enfoque práctico, orientado a necesidades específicas y apuntando a generar una transformación integral de las prácticas gerenciales a largo plazo.

3.3.3 Capacitación en gestión tecnológica

La capacitación en gestión tecnológica es un componente central dentro de los programas de desarrollo empresarial, que busca promover la incorporación de tecnologías para optimizar procesos productivos en las empresas (Rodríguez, 2013).

Según Thompson (2018), la gestión tecnológica abarca conocimientos sobre:

- Vigilancia tecnológica para identificar nuevas tecnologías en una industria.
- Evaluación y selección de tecnologías acorde a las necesidades productivas.
- Adquisición de tecnologías a través de proveedores confiables.
- Entrenamiento a operarios para la adecuada implementación de las tecnologías.
- Adaptaciones e innovaciones tecnológicas incrementales en la empresa.
- Medición del retorno de la inversión tecnológica.

La incorporación eficiente de nuevas tecnologías requiere el desarrollo de una visión estratégica y una sólida capacidad de gestión de proyectos por parte de los empresarios y sus equipos técnicos (Crespo, 2016). La capacitación en gestión tecnológica desempeña un papel fundamental en la adaptación de las empresas a un entorno empresarial en constante evolución (Rodríguez, 2013). La velocidad a la que emergen y se adoptan nuevas tecnologías es un factor determinante en la competitividad de las organizaciones. En este contexto, la formación en gestión tecnológica se presenta como un enfoque estratégico que abarca desde la identificación de tecnologías relevantes para una industria hasta la medición del retorno de la inversión en tecnología (Thompson et al.,

2021). Esta formación se convierte en un vehículo crucial para la adquisición de conocimientos y habilidades que permiten a las empresas mantenerse al día con las tendencias tecnológicas.

Una de las principales lecciones que se desprende de las investigaciones es la importancia de la adaptación de la capacitación tecnológica a las necesidades específicas de cada empresa (Padilla, 2015). Cada organización tiene un nivel de madurez tecnológica diferente y enfrenta desafíos únicos al incorporar nuevas tecnologías. Un enfoque gradual y un diagnóstico previo son herramientas esenciales para mitigar los riesgos asociados a la innovación tecnológica. Además, es fundamental involucrar a todo el personal operativo en el proceso de adopción tecnológica y proporcionar el apoyo necesario para superar posibles resistencias al cambio. La capacitación virtual y las soluciones de simulación emergen como recursos valiosos para acelerar la preparación de las PYMES en tecnologías 4.0 (inteligencia artificial, *blockchain*, robótica, impresión 3D) (López & López, 2015). En resumen, la capacitación en gestión tecnológica se revela como un pilar esencial para el éxito de las empresas en la era digital, donde la adaptación tecnológica y la innovación incremental son imperativas (Crespo, 2016).

Asimismo, Padilla (2015) sugiere que la capacitación tecnológica debe enfocarse en las necesidades específicas de cada empresa, su nivel de madurez tecnológica actual y la complejidad de las tecnologías por adoptar. Un diagnóstico previo y un enfoque gradual reduce los riesgos asociados a la innovación tecnológica.

Un aspecto fundamental es entrenar al personal operativo vinculado directamente con las nuevas tecnologías, para facilitar la adopción y disminuir resistencias. El cambio tecnológico debe gestionarse de manera integral e inclusiva. Asimismo, existe un potencial enorme en las soluciones de capacitación virtual y simulación para acelerar la preparación de las PYMES en tecnologías 4.0 como inteligencia artificial, robótica, entre otras. Las alianzas con proveedores tecnológicos pueden ayudar en el desarrollo de estos programas aplicados. La formación en gestión tecnológica es indispensable para que las empresas optimicen procesos e incorporen innovaciones incrementales, aprovechando las oportunidades de la nueva economía digital. Un enfoque planificado y participativo puede reducir los riesgos y acelerar la adopción de mejoras tecnológicas con alto impacto productivo.

3.3.4 *Capacitación en consultoría de empresas*

La consultoría empresarial es un servicio de asesoramiento especializado que busca resolver problemas, mejorar procesos e identificar oportunidades de crecimiento en las empresas (Schein, 2016). La capacitación en consultoría ha emergido como un pilar relevante dentro de los programas de desarrollo empresarial.

Según López y Sánchez (2017), la capacitación en consultoría busca:

- Desarrollar competencias para el diagnóstico de problemas y oportunidades en las empresas. Esto involucra técnicas de observación, entrevistas, análisis documental y comparativo, entre otras.
- Fortalecer habilidades para el análisis integral de los procesos de negocio. Implica modelar los procesos actuales y prospectivos de la empresa utilizando herramientas como flujogramas, diagramas de causa-efecto, análisis modal, entre otras.
- Entrenar en metodologías para diseñar e implementar soluciones efectivas. Basado en metodologías validadas para cambios organizacionales, desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos, etc.
- Promover una cultura de evaluación y mejora continua. Mediante la aplicación de métodos como el ciclo PDCA.
- Formar profesionales que puedan ofrecer este servicio de consultoría a las PYMES. Desarrollando habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y compromiso ético.

La consultoría suele enfocarse en áreas como planificación estratégica, optimización de operaciones, desarrollo de nuevos productos, implementación de normas de calidad, soluciones tecnológicas, entre otros (Karadag, 2015). La elección del ámbito depende de la necesidad específica de cada empresa. Un estudio realizado por De la Cruz y Vizán (2018) confirma el alto impacto de la consultoría en variables como productividad, reducción de costos, calidad e innovación. Los resultados positivos dependen en gran medida de la experiencia del consultor y

la receptividad de la empresa para implementar las recomendaciones. Otros autores como Sáenz (2017) recalcan la importancia de que el consultor facilite el aprendizaje en los miembros de la empresa, para que internalicen las mejoras y se vuelvan autónomos en su ejecución. Asimismo, la consultoría debe adaptarse al tamaño y cultura propios de las PYMES, con interacciones más directas y horizontales (Thompson et al, 2021)

Un aspecto realmente clave resulta en formar consultores con conocimientos específicos de la realidad pyme, pues los enfoques de consultoría para grandes empresas no siempre se ajustan a esta realidad. Asimismo, es preciso desarrollar capacidad local de consultoría en regiones con menor acceso a estos servicios especializados. Por último, con el auge de las tecnologías digitales, existe una oportunidad para escalar el impacto de la consultoría a través de soluciones virtuales o híbridas.

Otro ángulo relevante es analizar cómo las incubadoras y aceleradoras de negocios pueden desempeñar un rol articulador entre los consultores y las empresas emergentes que requieren sus servicios. Asimismo, las universidades pueden adaptar sus programas de formación para preparar mejor a los futuros consultores en las metodologías y enfoques más adecuados para acompañar a las PYMES desde etapas tempranas.

La consultoría empresarial especializada puede catalizar la innovación y el crecimiento en las PYMES. La capacitación de consultores locales, la adaptación a la realidad pyme, y la incorporación de nuevas tecnologías son aspectos fundamentales para democratizar el acceso a estos servicios de alto valor agregado y maximizar su impacto transformador sobre la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

3.3.5 *Apoyo a la innovación productiva*

El apoyo a la innovación productiva busca fomentar la creación de nuevos productos, la mejora de procesos y la incorporación de nuevos modelos de negocio en las empresas, a través de servicios de soporte técnico y financiero (BID, 2014).

Según Thompson (2018), las intervenciones en este campo pueden abarcar iniciativas como:

- Asesoría para identificación de oportunidades de innovación. Esto implica el uso de metodologías para estudios de mercado, vigilancia tecnológica y análisis del contexto competitivo, identificando necesidades insatisfechas o posibilidades de mejora.
- Asistencia técnica para diseño y desarrollo de nuevos productos. Incluye apoyo en diseño industrial, ingeniería de producto, prototipado, pruebas, registro de propiedad intelectual, entre otros.
- Apoyo en gestión de la propiedad intelectual. Abarca capacitación y asesoría legal para patentar los desarrollos de la empresa.
- Capacitación para implementación de procesos mejorados. Entrenamiento técnico para la ejecución de nuevos procesos productivos o de gestión.
- Acceso a laboratorios de pruebas y ensayo de productos. Permite validar estándares de calidad y funcionalidad.
- Financiamiento a emprendimientos de base tecnológica. Recursos de capital semilla para iniciativas con alto componente de desarrollo tecnológico.
- Concursos y fondos semilla para ideas innovadoras. Mecanismos para identificar y apoyar propuestas viables de intraemprendimiento en las empresas.

Estos programas buscan incrementar la sofisticación de la oferta de productos y servicios, posibilitando a las empresas acceder a nuevos mercados y mejorar su productividad (Crespi et al., 2015).

Por su parte, Padilla (2015) afirma que un reto clave es adaptar los servicios de apoyo a la innovación a las capacidades financieras y técnicas propias de las PYMES, con soluciones específicas para este segmento empresarial. Las PYMES difieren de la gran empresa en menor escala de operaciones, limitaciones de personal calificado, restricciones de financiamiento, entre otros factores.

Asimismo, González (2019) en su estudio doctoral resalta la importancia de integrar el apoyo técnico con mentoría y seguimiento, para incrementar las posibilidades de éxito en la implementación de las mejoras e innovaciones. La innovación es un proceso complejo y prolongado, que requiere

una guía cercana. La relevancia de la articulación entre instituciones de investigación, proveedores tecnológicos y empresas beneficiarias, para lograr servicios de apoyo pertinentes y efectivos. Las alianzas facilitan la adaptación tecnológica (Crespi et al., 2015).

Las plataformas digitales y las nuevas tecnologías han abierto amplias oportunidades para democratizar y escalar el acceso a los servicios de apoyo a la innovación. A través de soluciones virtuales es posible reducir las brechas geográficas y económicas que dificultan la innovación en las PYMES ubicadas fuera de los centros urbanos. Asimismo, las redes sociales y comunidades pueden ser un mecanismo valioso para facilitar la colaboración entre emprendedores, inversores, asesores técnicos y otros actores relevantes en los ecosistemas de innovación. Las interacciones virtuales facilitan los procesos de co-creación, financiamiento colectivo y transferencia de conocimientos.

Los programas de apoyo técnico y financiero a la innovación son claves para impulsar la transformación productiva en las PYMES. Su efectividad depende de la adaptación a las realidades específicas de este segmento empresarial, la integración de mentoría y seguimiento, y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para democratizar y dinamizar los procesos de articulación entre los diversos actores involucrados.

3.3.6 *Comercialización y apoyo a la exportación*

La comercialización y el apoyo a la exportación constituyen un pilar central en el desarrollo empresarial, orientado a conectar la producción de las empresas con los mercados nacionales e internacionales (ProMéxico, 2017).

Según Padilla (2015), la comercialización involucra actividades como:

- Investigación de mercados para identificar oportunidades comerciales.
- Diseño de estrategias de marketing, considerando producto, precio, plaza y promoción.
- Desarrollo de marcas y empaques atractivos para el público objetivo.
- Montaje de canales de distribución eficientes para hacer llegar los productos a los consumidores.

- Implementación de procesos para gestionar la relación con los clientes.
- Mientras que el apoyo a la exportación abarca iniciativas como (ProMéxico, 2017):
- Asesoría en regulaciones y trámites de exportación.
- Apoyo para la adaptación de productos a normas y estándares internacionales.
- Servicios de inteligencia de mercados extranjeros.
- Capacitación en marketing internacional, negociación intercultural y comercio exterior.
- Acceso a plataformas de promoción comercial en el extranjero.
- Facilitación de espacios de contacto entre exportadores nacionales e importadores globales.
- Apoyo financiero y de gestión de riesgos para la exportación.

La aplicación de estrategias de comercialización permite a las empresas posicionar mejor sus productos, incrementar ventas, diversificar mercados, mejorar la satisfacción de sus clientes y fortalecer su competitividad (Kotler y Keller, 2016). Además, el acceso a mercados internacionales representa una oportunidad de crecimiento para empresas con productos de calidad. Pero requiere superar barreras importantes de conocimientos, contactos, logística y financiamiento (ProMéxico, 2017). En este contexto, Thompson (2020) advierte que las PYMES necesitan programas especializados y simplificados de apoyo comercial y exportador, dadas sus marcadas limitaciones de escala y recursos frente a las grandes empresas.

Al respecto, Castellón (2015) propone en su estudio doctoral un modelo de capacitación modular y adaptable, que guíe a las PYMES por una ruta ordenada de preparación comercial y exportadora, incorporando herramientas tecnológicas para reducir las brechas de información. Desde una perspectiva profesional, el comercio electrónico abre amplias oportunidades para que PYMES de cualquier país y región accedan a nichos de mercado global personalizados. Plataformas como eBay, Amazon Marketplace o ETSY acercan a pequeños productores con compradores en el exterior interesados en propuestas diferenciadas de valor.

El marketing digital permite estrategias segmentadas de bajo costo a través de motores de búsqueda, redes sociales, email marketing y nuevas tecnologías. El reto clave es formar capacidades

en las PYMES para aprovechar estas opciones. Los servicios de apoyo a la comercialización y exportación son esenciales para materializar el potencial productivo de las PYMES. Se requieren programas especializados y el aprovechamiento de las tecnologías digitales para superar las brechas de información, contactos, experiencia y recursos que tradicionalmente han limitado la inserción comercial de este segmento empresarial.

3.3.7 *Cooperación empresarial*

La cooperación empresarial se refiere al establecimiento de vínculos de colaboración entre empresas para el logro de objetivos comunes, combinando capacidades y obteniendo mutuos beneficios (Rosales, 2020). La promoción de esquemas asociativos constituye uno de los pilares de los programas de desarrollo empresarial.

Según Thompson (2018), la cooperación puede enfocarse en ámbitos como:

- Compras consolidadas: Negociación conjunta con proveedores para conseguir mejoras en costos y plazos de entrega.
- Comercialización asociativa: Participación en ferias, marca colectiva para exportación, centros de distribución compartidos.
- Desarrollo de innovaciones: Alianzas entre empresas para co-investigar y co-crear nuevos productos y procesos.
- Formación de recursos humanos: Programas conjuntos de capacitación y desarrollo de talento.
- Transferencia de conocimientos: Intercambio de buenas prácticas e información entre empresas.
- Lobby conjunto: Representación de intereses compartidos ante el gobierno.

Entre los beneficios de la cooperación se encuentran el aprendizaje, la reducción de costos, el acceso a nuevos mercados, la innovación y el aumento del poder de negociación (Rosales, 2020; Nava, 2019). Sin embargo, la cooperación enfrenta desafíos como la falta de confianza entre

empresas competidoras, temor a pérdida de flexibilidad, conflictos de interés y problemas de acción colectiva (Thompson et al., 2021; Nava, 2019).

Ante ello, López y Sánchez (2017) proponen que los programas de desarrollo empresarial brinden:

- Capacitación en habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos.
- Asesoría legal para constitución de asociaciones.
- Acompañamiento en el proceso de vinculación empresarial.
- Difusión de casos exitosos que sirvan de motivación.

Es de tal manera, que las nuevas tecnologías pueden facilitar enormemente las redes de colaboración entre empresas al reducir las fricciones de comunicación, intercambio de información y gestión. Plataformas digitales descentralizadas como *blockchain* brindan mayor trazabilidad y garantías para relaciones de confianza.

Igualmente, en sectores fragmentados, los centros de innovación tecnológica pueden desempeñar un papel articulador esencial, vinculando empresas ancla con proveedores especializados en un esquema de trabajo colaborativo en torno a proyectos de I+D+i. La cooperación empresarial es un mecanismo de alto potencial para que las PYMES superen limitaciones individuales de escala, accedan a nuevos recursos y se integren en cadenas de valor más amplias. Sin embargo, requiere vencer obstáculos importantes de descentralización, desconfianza y falta de experiencia asociativa. Las nuevas tecnologías y esquemas híbridos más flexibles pueden facilitar una colaboración efectiva bajo modelos de red.

3.4 Fuerzas que intervienen en el desarrollo empresarial

Los términos “endógenos” y “exógenos” en el contexto económico se utilizan para describir los factores que afectan a una empresa, diferenciando entre los factores internos y externos. Los factores endógenos se refieren a aquellos elementos sobre los que tiene cierto control, como la producción, eficiencia, crecimiento y rentabilidad del negocio. Por otro lado, los factores exógenos son aquellos elementos externos sobre los cuales no tiene control directo, pero cuya influencia puede ser percibida.

Es importante reconocer que no es posible tener control absoluto sobre todos los factores comerciales internos. Del mismo modo, no se pueden controlar los factores económicos externos, pero es esencial comprender cómo estos afectan a su empresa. El análisis de cómo estos factores impactan en su situación empresarial única es crucial para poder desarrollar estrategias y realizar ajustes con el objetivo de construir una empresa más robusta y resiliente. Albuquerque (2020) mencionó que las dimensiones del desarrollo empresarial son; fuerza exógena y fuerza endógena:

3.4.1 *Fuerzas Exógenas*

Tiene que ver con la preparación académica de los empleados, con el desarrollo social, cultural y económico político de la empresa (Pike et al., 2015). El desarrollo exógeno es una frase amplia que significa desarrollo = modernización = occidentalización. Este concepto de desarrollo enfatiza el desarrollo empresarial mediante el uso de tecnología, capital y recursos humanos importados.

En este enfoque del desarrollo, las agencias / actores externos participan en el proceso de desarrollo. El modelo de desarrollo es recomendado por expertos occidentales o expertos locales con mentalidad occidental. Y dado que es sugerido por expertos occidentales o por académicos locales guiados por la manera occidental de ver el desarrollo, se basa en el contexto occidental, que difiere del contexto local. El desarrollo externo fue popular en los años cincuenta y sesenta (Pike et al., 2015).

El desarrollo endógeno implica una refutación de la visión del desarrollo = modernización = occidentalización. La autosuficiencia, entonces, no solo concierne a los medios, sino al final del desarrollo: los objetivos y valores del desarrollo deben generarse desde adentro. Que el desarrollo sea endógeno implica que la “modernidad” es vista como generada desde dentro. La modernización, entonces, no es una cuestión de importar modelos extranjeros, sino también la modernización de la tradición. La modernización importada significa la destrucción del capital social y cultural existente en contraste, la modernización interna significa la revalorización y adaptación del capital social y cultural existente (Pike et al., 2015).

Definir factores exógenos significa mirar más allá de los modelos internos de fijación de precios y buscar razones externas que afecten al negocio. Estos son choques externos al modelo de negocio.

En la situación de una estación de servicio, mientras que el programa de viajes de vacaciones aumenta la demanda en función de las tendencias cíclicas, el costo general de la gasolina podría verse afectado por los precios de las reservas de petróleo, los conflictos en el Medio Oriente o desastres como los accidentes de los petroleros, lo que provocaría enormes pérdidas de combustible. Materias primas para la gasolina. Estos factores externos podrían aumentar los precios independientemente de los factores internos en juego. Los impuestos estatales, municipales y federales también son factores exógenos que afectan los modelos de negocios.

En línea con esta conceptualización, Vázquez-Barquero y Rodríguez-Cohard (2016) señalan que las fuerzas exógenas que inciden en el desarrollo empresarial están asociadas al entorno y a las políticas macroeconómicas que afectan la competitividad sistémica de una localidad o región. Incluyen variables como estabilidad económica, apertura comercial, marco regulatorio, inversión en infraestructura, y acceso a mercados internacionales, entre otros.

3.4.2 *Fuerzas Endógenas*

Se refiere al bienestar y compromiso del trabajo, a los objetivos claros que cuenta institución, a la política de manejo de personal y la aplicación de la tecnología (Pike et al., 2015). El concepto de desarrollo endógeno a menudo está vinculado a procesos de industrialización endógena, es decir, a la dinámica económica de la empresa. Se pueden identificar al menos dos enfoques entre los autores que investigan y teorizan sobre la industrialización endógena, uno de cuyos análisis se relaciona con la organización de la producción y otro que considera la industrialización endógena uno de los caminos de desarrollo para ciudades y regiones.

Ambos enfoques reconocen que el desarrollo endógeno es un paradigma que interpreta adecuadamente las fuerzas económicas que operan en las ciudades y regiones de hoy. Así, varios fundamentos y puntos de vista del desarrollo convergen en la teoría del desarrollo endógeno (Pike et al., 2015). El problema con el desarrollo es que es externo, basado en el modelo del mundo industrializado, y lo que se necesita en cambio es un discurso más endógeno. La afirmación del desarrollo endógeno recuerda la teoría de la dependencia y la posición de “mal extranjero, bien local”.

Los factores endógenos son factores que se encuentran dentro de un modelo de negocio que pertenece a la economía de un producto específico. Muchas empresas tienen ciclos de negocios anuales naturales donde la demanda es mayor en ciertos períodos y más baja en otros. A medida que la demanda aumenta en el mercado, los precios también pueden subir. Piense en los precios del gas en las principales vacaciones de viaje, como el Día de los Caídos. Los precios suben porque aumenta la demanda cíclica. Este es un factor comercial endógeno junto con la ubicación y el suministro que podrían afectar el precio del gas en cualquier estación de servicio.

Para Vázquez-Barquero y Rodríguez-Cohard (2016), las fuerzas endógenas que impulsan el desarrollo empresarial están asociadas a las capacidades internas de las empresas y las redes de colaboración productiva en un territorio. Incluye factores como innovación, acumulación de conocimientos, organización flexible, cultura empresarial y gobernanza de redes de empresas.

Desde una perspectiva profesional, en la práctica muchas veces no es sencillo diferenciar los factores puramente exógenos de los endógenos, ya que existe interacción entre ambos niveles. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas afectan el entorno, pero también inciden en las estrategias internas de las empresas. Del mismo modo, la cultura empresarial interna también moldea la competitividad territorial. Se requiere por tanto un enfoque de sistema que considere las interrelaciones multidimensionales que influyen en el desarrollo empresarial.

Tanto las fuerzas exógenas derivadas del entorno como los factores endógenos asociados a las capacidades internas son determinantes del desarrollo y la competitividad empresarial. Su análisis conjunto permite una comprensión más integral de los múltiples elementos que inciden en el desempeño de las organizaciones.

Capítulo IV

RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EMPRESAS COMUNALES

4.1 Contexto

En el presente capítulo se presenta una investigación que se desarrolló en un contexto marcado por la evolución de las políticas económicas y sociales en el Perú, con un enfoque especial en las zonas rurales. El sistema económico neoliberal y capitalista ha influido significativamente en la gestión económica del país, pero ha dejado a las comunidades rurales, como agentes productivos, en un segundo plano. Esto ha dado lugar a un impacto negativo en estas áreas, que, hasta la fecha, carecen de una política de estado que fomente su productividad y desarrollo.

Esta situación plantea preguntas importantes, como por qué persiste la pobreza en algunas comunidades a pesar de ser propietarias de tierras ricas en recursos valiosos para el mundo. Un ejemplo destacado en este contexto es la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, que, a lo largo de sus 25 años de existencia, ha demostrado la capacidad de las comunidades para emprender y estructurar actividades empresariales, a pesar de no ser consideradas agentes de producción para el país en su conjunto. Esta empresa comunal representa a un grupo de comunidades que han evolucionado desde la protesta hasta la propuesta, adaptándose al sistema de gobierno y demostrando que el proyecto de empresa comunal es una realidad en el Perú.

En este contexto, las empresas comunales buscan el reconocimiento, la formalización y el acompañamiento necesarios para competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas que operan en su territorio. Buscan oportunidades de desarrollo empresarial y comunal en un entorno que a menudo carece de políticas gubernamentales de apoyo.

El modelo de Empresa Comunal ha sido implementado en varias regiones del país, pero no ha recibido un respaldo sólido del gobierno. La última norma que regula su existencia data del Decreto Supremo N° 045-1993. Es evidente la necesidad de un programa estatal que promueva este tipo de empresas en otras comunidades, incluyendo a las comunidades rurales como agentes productivos capaces de generar oportunidades para el desarrollo de sus miembros y, por ende, de sus comunidades.

El Perú cuenta con más de siete mil comunidades, que abarcan el 40% del territorio nacional. Los economistas sugieren que el país necesita un crecimiento anual superior al 5.5% para alcanzar sus objetivos. Esta meta plantea la cuestión de cómo lograrla sin prestar atención ni otorgar importancia a las comunidades. La respuesta reside en la necesidad de capacitar a las comunidades en aspectos técnicos, tecnológicos y brindarles el apoyo necesario para cumplir con acuerdos, mientras el Estado cumple su rol.

Este contexto sugiere que se requiere una estrategia de sensibilización a todos los niveles socioeconómicos, ya que, si bien existen desafíos en todas las clases sociales, es fundamental reconocer que los problemas estructurales en el Perú deben abordarse desde la raíz. Se necesita una verdadera revolución productiva impulsada por las comunidades para superar la tasa de crecimiento del 5.5% anual y lograr un desarrollo sostenible.

Las comunidades en el país están tejiendo una historia que a menudo queda en el anonimato y no se considera en las decisiones que las afectan. La falta de consulta y de comprensión de la realidad de las comunidades se refleja, por ejemplo, en la falta de consulta previa en la elaboración de leyes, sin tomar en cuenta a quienes están destinadas a beneficiar. Este desafío también se extiende a la educación, que debe adaptarse a la realidad de las comunidades, con su participación activa en su diseño y desarrollo.

La lucha por alcanzar una mejor calidad de vida es un denominador común en las comunidades. El gobierno debe llevar a cabo un cambio genuino y actualizar la Ley de Comunidades Campesinas y de Manejo Empresarial, así como la Ley de creación del Programa Nacional de Empresa Comunal del Perú como un proyecto de desarrollo y oportunidad. La empresa comunal ECOSERM Rancas, objeto de este estudio, se presenta como un caso emblemático en el cual la organización comunal ha reconfigurado el panorama nacional, alcanzando el desarrollo tanto empresarial como comunal.

4.2 Objetivos

4.2.1 *Objetivo general*

Determinar la relación que existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

4.2.2 *Objetivos específicos*

- Determinar la relación que existe entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.
- Determinar la relación que existe entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.
- Determinar la relación que existe entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas

4.3 Variables

Las variables establecidas para la investigación fueron:

- **Variable independiente:** Proceso Estratégico.
- **Variable dependiente:** Desarrollo Empresarial.

4.3.1 *Definición Conceptual de las Variables*

Variable independiente:

La variable independiente en esta investigación se centra en el “Proceso Estratégico”, una entidad que abarca un conjunto organizado y secuencial de acciones y etapas. Según David (2013) este proceso estratégico se concibe como el motor que impulsa a una organización hacia la concreción de su visión a largo plazo. En otras palabras, constituye el camino trazado que dirige a la organización hacia la realización de sus metas y objetivos estratégicos, asegurando que sus actividades estén alineadas con una visión claramente definida.

Variable dependiente

La variable dependiente en este estudio se identificó como “Desarrollo Empresarial”, la cual se puede definir como el conjunto de conceptos, iniciativas y acciones orientadas a la mejora y fortalecimiento de una entidad, abarcando aspectos como el aumento de los ingresos, la expansión comercial y la optimización de la rentabilidad (Padilla, 2015). Este constructo se evaluó a través de la consideración de dos dimensiones clave: “Fuerzas Exógenas” y “Fuerzas Endógenas”. Estas dimensiones proporcionan una perspectiva más amplia y completa del proceso de desarrollo empresarial en el contexto de esta investigación. Operacionalización de las variables

4.3.1.1 *Operacionalización de la variable independiente*

Esta variable se midió a través de 3 dimensiones: Planeamiento, Implementación y Evaluación y Control. En la tabla 1 se muestra a detalle las dimensiones e indicadores de la operacionalización.

4.3.1.2 *Operacionalización de la variable dependiente*

Esta variable se midió a través de 2 dimensiones: Fuerzas Exógenas y Fuerzas Endógenas. En la tabla 2 se muestra a detalle las dimensiones e indicadores de la operacionalización.

Tabla 1 Variables e indicadores: Proceso Estratégico

	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles
Conjunto y secuencia de actividades que se usa en una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse en el futuro	Planeamiento	- Perspectivas a largo plazo (visión, misión y objetivos) - Análisis PESTEC (político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo) - Análisis AMOFHIT (administración - gerencia, marketing, operaciones - producción, finanzas, RR.HH., informática, tecnología)	Del 01 al 09	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indeciso 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	- No aceptable 37 - 87 - Regular 88 - 138 - Aceptable 139 - 185
	Implementación	- Objetivos a corto plazo - Normas y políticas Recursos - Estructura Organizacional - Revisión Interna y Externa	Del 10 al 21		
	Evaluación y Control	- Recursos - Estructura Organizacional - Evaluación del desempeño o productividad - Revisión del análisis interno y externo - Acciones correctivas - Auditorias	Del 22 al 33		

Tabla 2. Variables e indicadores: Desarrollo Empresarial

Son las ideas, iniciativas y actividades dirigidas a mejorar un ente. Esto incluye el aumento de los ingresos, el crecimiento en términos de expansión comercial, el aumento de la rentabilidad mediante la creación de asociaciones estratégicas y la toma de decisiones empresariales estratégicas	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles
	Fuerzas Exógenas	- Nivel académico del trabajador - Nivel de compromiso social - Nivel de desarrollo cultural - Nivel de injerencia económica - Nivel de incidencia política	1, 2,3 4,5 ,6 7, 8, 9 10, 11, 12 13, 14, 15	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indeciso 4. De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo	1. Bajo 2. Medio 3. Alto
	Fuerzas Endógenas	- Nivel de buen trato al trabajador - Cumplimiento de objetivo - Nivel de aplicación de política del personal - Nivel de aplicación de la tecnología	16, 17, 18 19, 20,21 22, 23, 24 25,26, 27		

4.4 Tipo y Diseño de la investigación

La investigación realizada se caracterizó por ser de tipo descriptiva y correlacional, lo que implica un enfoque que busca comprender y explicar las relaciones entre las variables estudiadas. Se sitúa en el nivel de investigación descriptivo-correlacional, ya que se enfoca en describir el proceso estratégico y sus dimensiones, al tiempo que se establecen relaciones con el desarrollo de la empresa ECOSERM Rancas.

Siguiendo la perspectiva de Hernández, et al. (2014), la investigación descriptiva tiene como objetivo principal analizar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en

una población. Este enfoque permite una comprensión profunda de los elementos y factores involucrados en el proceso estratégico y el desarrollo empresarial, arrojando luz sobre su naturaleza y funcionamiento.

En cuanto a los métodos de investigación empleados, se utilizaron tres enfoques principales. En primer lugar, el método descriptivo se empleó para analizar y detallar todos los aspectos relacionados con el proceso estratégico y el desarrollo empresarial de ECOSERM Rancas. Este enfoque permitió una presentación minuciosa de los datos y conceptos involucrados en la investigación. En segundo lugar, se empleó el método deductivo para extraer conclusiones del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de ECOSERM Rancas. Este enfoque lógico permitió inferir resultados basados en la información recopilada y analizada.

El diseño de la investigación se caracterizó como no experimental, lo que implica que no hubo manipulación deliberada de las variables estudiadas. En lugar de ello, se observaron los fenómenos en su ambiente natural y se procedió a su análisis. Este enfoque es consistente con la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014), que indican que los estudios de investigación no experimental se basan en la observación de los fenómenos en su contexto natural.

4.5 Población, muestra y muestreo

La presente investigación consideró como población a 20 colaboradores directivos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas. Por ser la población tan pequeña se considera pertinente tomar la muestra censal por lo que la población y la muestra son iguales. La muestra de directivos estuvo conformada por personal de los tres niveles gerenciales: 5 de alta gerencia, 7 de gerencia intermedia y 8 de gerencia operativa. Respecto al género, hubo 15 hombres y 5 mujeres. En cuanto a la edad, 8 tenían más de 50 años, 6 entre 31-49 años y 6 entre 20-30 años.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, aplicada a través de un cuestionario de elaboración propia basado en las variables de interés. El cuestionario contó de preguntas con escala Likert de cinco niveles, que fue validado mediante juicio de expertos calculando el

Alfa de Cronbach. La validez del contenido se realizó a través de la valoración de 3 expertos, quienes determinaron que los ítems del cuestionario eran pertinentes y estaban alineados con los objetivos e hipótesis. Para la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto y se calculó el Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.589, indicando una confiabilidad moderada según los criterios sugeridos por Field (2013).

4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 23. Se emplearon técnicas de la estadística descriptiva, como frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (media) y de dispersión (desviación estándar). Asimismo, se realizó estadística inferencial, utilizando la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk al tener una muestra menor a 50 datos. Se obtuvo que los datos de ambas variables no seguían una distribución normal, por lo que se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables.

También se analizó la confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach. Se estimaron medidas de resumen para las variables cuantitativas y se elaboraron tablas de frecuencias y gráficos para las variables cualitativas.

Para la prueba de hipótesis se plantearon las hipótesis nulas y alternativas, se estableció un nivel de significancia de 0.05 y se aplicó la prueba Rho de Spearman, comparando el valor p con el nivel de significancia para determinar si se rechazaba o no la hipótesis nula.

4.7.1 Tratamiento estadístico

La tabulación de datos fue en forma manual y computarizada en lo que corresponda.

Tabla 3 Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,589	,50	20

En el tratamiento estadístico se utilizó la estadística descriptiva e inferencial utilizando las medidas de tendencia central y otras, y el coeficiente de correlación de Pearson. Para lo cual se empleó el software estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS 23 (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

4.7.2 Confiabilidad del instrumento

Para la evaluación de la confiabilidad del instrumento, es decir, la evaluación de la confiabilidad interna del instrumento se realizó mediante la prueba de Shapiro-Wilk ya que tenemos una población menor a 50 datos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4 Prueba de Shapiro Wilk para una muestra

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
PROCESO ESTRATÉGICO	.688	20	.000
DESARROLLO EMPRESARIAL	.433	20	.000

4.8 Resultados

4.8.1 Estadística Descriptiva

La muestra estudiada estuvo conformada por 20 trabajadores de la empresa ECOSERM Rancas. En relación con las características demográficas de la muestra, la Tabla 5 “Edad de los trabajadores entrevistados” muestra la distribución por edades, indicando que 8 trabajadores (40%) son mayores de 50 años, 6 trabajadores (30%) tienen entre 31 a 49 años y 6 trabajadores (30%) tienen entre 20 a 30 años.

Tabla 5 *Edad de los trabajadores entrevistados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 20-25	4	20.0	20.0	20.0
26-30	2	10.0	10.0	30.0
31-40	1	5.0	5.0	35.0
41-49	5	25.0	25.0	60.0
50-90	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Respecto al sexo de los participantes, la Tabla 6 “Sexo de los trabajadores entrevistados” señala que 15 trabajadores entrevistados (75%) son del sexo masculino y 5 trabajadoras (25%) son del sexo femenino.

Tabla 6 *Sexo de los trabajadores entrevistados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	5	25.0	25.0	25.0
	Masculino	15	75.0	75.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Sobre el nivel gerencial, la Tabla 7 “Nivel gerencial de los trabajadores entrevistados” revela que 5 (25%) trabajadores entrevistados fueron de la alta gerencia, 7 (35%) trabajadores entrevistados fueron de la gerencia intermedia y 8 (40%) trabajadores fueron de la gerencia operativa.

Tabla 7 *Nivel gerencial de los trabajadores entrevistados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta Gerencia	5	25.0	25.0	25.0
	Gerencia Intermedia	7	35.0	35.0	60.0
	Gerencia Operativa	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

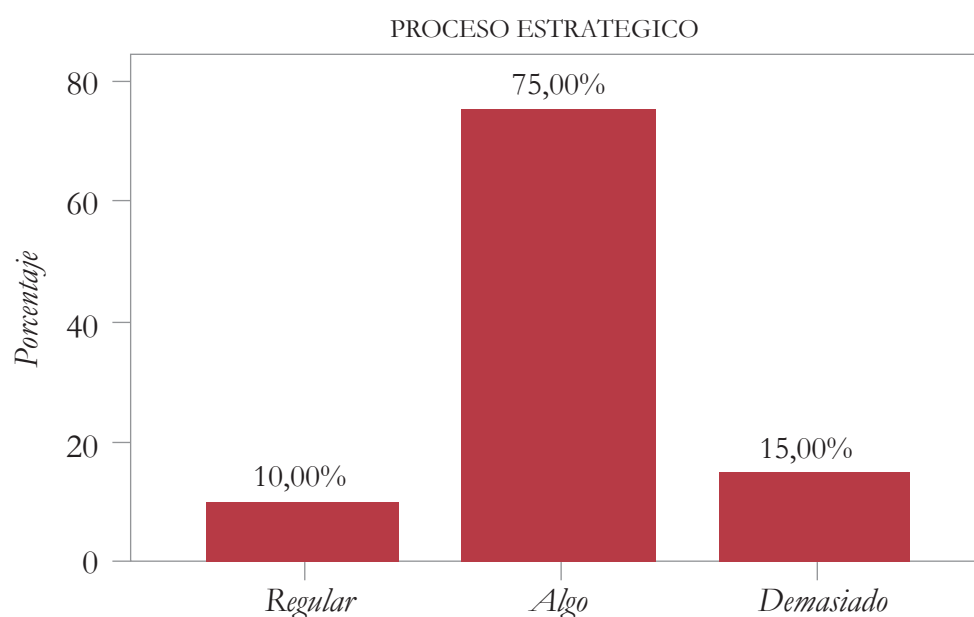
Con relación al conocimiento sobre el proceso estratégico en la muestra estudiada, la Tabla 8 “Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico” y la figura 1 “Niveles de percepción de

la variable Proceso Estratégico” indican que 2 (10%) trabajadores respondieron que conocen en una medida regular el proceso estratégico, 15 (75%) trabajadores respondieron que conocen algo del proceso estratégico y 3 (15%) respondieron que conocen demasiado el proceso estratégico.

Tabla 8 Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	10.0	10.0	10.0
Algo	15	75.0	75.0	85.0
Demasiado	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

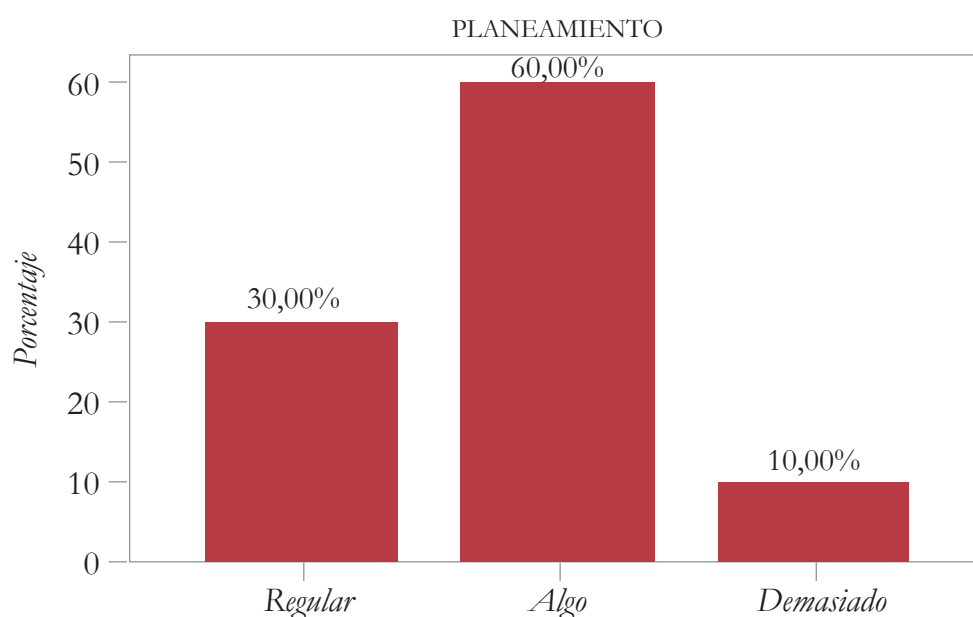
Figura 1 Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico



Específicamente, sobre el conocimiento del planeamiento como parte del proceso estratégico, la Tabla 9 “Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento” y la Figura 2 señalan que 6 (30%) trabajadores conocen de manera regular el planeamiento, 12 (60%) conocen algo del planeamiento y 2 (10%) conocen demasiado de planeamiento.

Tabla 9 Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	6	30.0	30.0	30.0
Algo	12	60.0	60.0	90.0
Demasiado	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

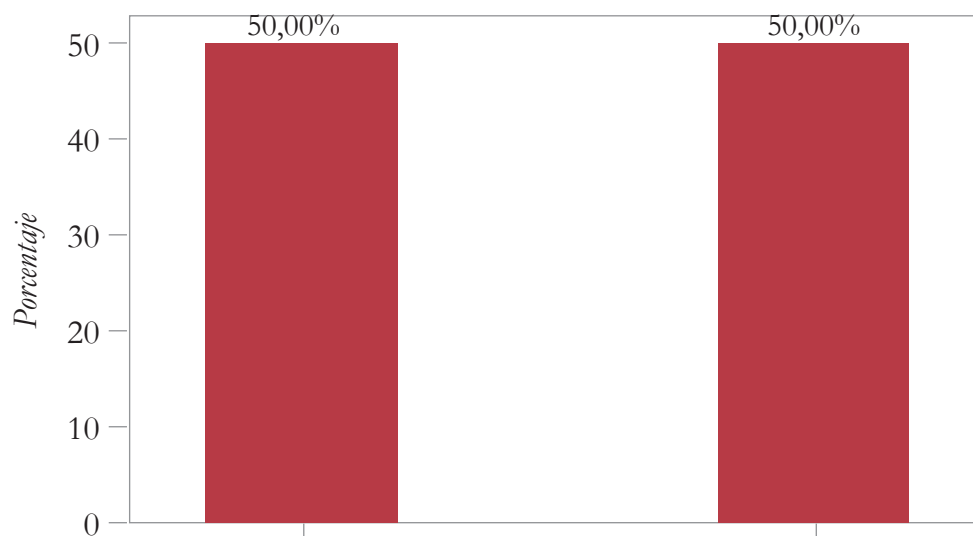
Figura 2 Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento

En cuanto a la implementación, la Tabla 10 “Niveles de percepción de la dimensión Implementación” y la figura 3 muestran que 10 (50%) trabajadores entrevistados conocen algo sobre la dimensión implementación y 10 (50%) conocen demasiado sobre esta dimensión.

Tabla 10 Niveles de percepción de la dimensión Implementación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	10	50.0	50.0	50.0
	Demasiado	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 3 Niveles de percepción de la dimensión Implementación



Finalmente, la Tabla 11 “Niveles de percepción de la dimensión Evaluación y Control” indica que 15 (75%) trabajadores entrevistados conocen algo sobre la dimensión evaluación y control y 5 (25%) trabajadores entrevistados conocen demasiado sobre la dimensión evaluación y control.

Tabla 11 Niveles de percepción de la dimensión Evaluación y Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Algo	15	75.0	75.0	75.0
Válido	Demasiado	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

4.8.2 Estadística inferencial

Prueba de normalidad

Se usó la prueba de normalidad para saber qué tipo de prueba utilizar en la contratación de hipótesis, verificando la normalidad o no en la distribución de los datos por medio del estadístico de Shapiro-Wilk. Para determinar si hubo o no normalidad en los datos se tuvo en cuenta el nivel de significancia para dicha decisión.

Tabla 12. *Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Proceso estratégico	,401	20	,000
Desarrollo empresarial	,438	20	,000
Corrección de significación de Lilliefors			

Nota: Elaboración Propia

La prueba muestra valores de 0,401 y 0,438, respectivamente y niveles de confianza de 0.000 y 0.000 los cuales son menores al 0.05, el cual quiere decir que no tiene distribución normal. Por ello, se utilizó una prueba no paramétrica y como la intención del estudio fue medir la relación entre las variables se determinó usar la prueba del coeficiente de Rho Spearman.

Prueba de hipótesis general

H1 = Existe relación significativa entre los procesos estratégicos y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

H0 = No existe relación significativa entre los procesos estratégicos y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

Los resultados del análisis correlacional entre el proceso estratégico y el desarrollo empresarial se presentan en la Tabla 13, la cual revela que existe una correlación fuerte y positiva ($Rho=0,816$) entre estas dos variables. Además, esta correlación es estadísticamente significativa ($p=0.000$). Por ello, se da por aceptado la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y significativa entre los procesos estratégicos y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

Tabla 13 *Correlación entre las variables*

			PROCESO ESTRATÉGICO	DESARROLLO EMPRESARIAL
Rho de Spearman	Proceso Estratégico	Coeficiente de correlación	1.000	,816**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	20	20
	Desarrollo Empresarial	Coeficiente de correlación	,816**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	20	20

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

Prueba de hipótesis específica 1

H1 = Existe relación significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

H0 = No existe relación significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

Los resultados del análisis correlacional entre el planeamiento y el desarrollo empresarial se presentan en la Tabla 14, la cual revela que existe una correlación moderada y positiva ($Rho=0,550$). Además, esta correlación es estadísticamente significativa ($p=0.000$). Por ello, se da por aceptado la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

Tabla 14 *Correlación entre la dimensión Planeamiento y el Desarrollo Empresarial*

			Planeamiento	Desarrollo Empresarial
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1.000	,550*
	Planeamiento	Sig. (bilateral)		.012
		N	20	20
	Desarrollo Empresarial	Coeficiente de correlación	,550*	1.000
		Sig. (bilateral)	.012	
		N	20	20

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Prueba de hipótesis específica 2

H1 = Existe relación significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

H0 = No existe relación significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

Los resultados del análisis correlacional entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial se presentan en la Tabla 15, la cual revela que existe una correlación alta y positiva ($Rho=0,704$). Además, esta correlación es estadísticamente significativa ($p=0.000$). Por ello, se da por aceptado la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

Tabla 15 *Correlación la dimensión Implementación y el Desarrollo Empresarial*

	Implementación	Desarrollo Empresarial
	Coefficiente	
	de 1.000	,704**
Implementación	correlación	
	Sig.	.001
	(bilateral)	
Rho de	N 20	20
Spearman	Coefficiente	
	de ,704**	1.000
Desarrollo	correlación	
Empresarial	Sig.	
	(bilateral) .001	
	N 20	20

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

Prueba de hipótesis específica 3

H1 = Existe relación significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

H0 = No existe relación significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

Los resultados del análisis correlacional entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico y el desarrollo empresarial se presentan en la Tabla 16, la cual revela que existe una correlación moderada y positiva ($Rho=0,632$). Además, esta correlación es estadísticamente significativa ($p=0.003$). Por ello, se da por aceptado la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

Tabla 16 Correlación entre la dimensión Evaluación y Control y el Desarrollo Empresarial

			Evaluación y Control	Desarrollo Empresarial
	Evaluación y Control	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,632** .003
Rho de		N	20	20
Spearman	Desarrollo	Coefficiente de correlación	,632**	1.000
	Empresarial	Sig. (bilateral)	.003	
		N	20	20

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

4.9 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general de la presente investigación se observa que el 75% de los trabajadores entrevistados respondieron que conocen algo del proceso estratégico, esto es que el 60% conocen algo sobre planeamiento, es decir conocen la misión y visión, así como consideran que los acontecimientos políticos, sociales, ambientales y competencias de otras empresas influye en el desarrollo empresarial; el 50% conoce algo sobre implementación, es decir conocen algo

sobre los objetivos de la empresa a corto plazo, las normas y las políticas, los recursos humanos así como los recursos tangibles e intangibles que influyen también el desarrollo empresarial; además el 75% conoce algo sobre evaluación y control sobre todo la importancia de la función que desempeña cada uno en la empresa así como las auditorías, esto discrepa de lo hallado por Valdés Díaz de Villegas (2017), que afirmó que mientras un trabajador conozca más sobre el proceso estratégico mejor será su desempeño laboral. Aunque cabe resaltar que hay un 15% que conoce demasiado sobre el proceso estratégico los cuales están ubicados en la alta gerencia.

Por otro lado, los hallazgos encontrados entre las variables proceso estratégico y desarrollo empresarial con un coeficiente de correlación positiva fuerte y perfecto ($Rho = 0.816$) está en discrepancia con lo hallado por Robles (2017), que concluyó en que el control interno está desligado del acontecer comunal. Sin embargo, coincide con el estudio de Córdova (2019) que evidenció una influencia significativa de la planificación estratégica en el crecimiento empresarial de **mypes** industriales. Asimismo, Guamán (2020) halló que la planificación estratégica se relaciona directamente con el desarrollo organizacional de las pymes.

En concordancia con el objetivo específico 1, se ha determinado como la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la empresa ECOSERM Rancas tienen una relación positiva entre moderada y fuerte con un $Rho = 0.550$ y nivel de significancia de 0.012, apreciándose que 30% de los trabajadores entrevistados conocen de manera regular sobre planeamiento, 60% conocen algo y 10% conocen demasiado sobre planeamiento. En esta dimensión sería importante que la empresa ECOSERM Rancas difunda y capacite más a sus trabajadores para que hagan suyo y pongan en práctica la misión y visión de la empresa, así como estén conscientes de que los acontecimientos políticos, sociales, ambientales influyen en el desarrollo de la empresa, ya que se considera que la planeación es una de las etapas más importantes de la gerencia estratégica, **pues**, es la más larga y la que amerita mayor esfuerzo y por ende determinara el éxito o el fracaso de una organización.

En concordancia con el objetivo específico 2, es necesario señalar que esta dimensión tiene relación moderada y fuerte ya que el $Rho = 0.704$ y es significativo ya que el valor de $p = 0.001$ por otro lado, el 50% de trabajadores entrevistados conoce algo de la implementación y el 50%

conoce demasiado, y siendo que la implementación es el proceso que convierte las estrategias y los planes en acciones para lograr objetivos se puede afirmar que conociendo los objetivos a corto plazo de la empresa, las normas que sigue la empresa para lograr llegar a la visión, la importancia de los recursos y si logran apropiarse del plan será un negocio activo en que cada trabajador se apodere de la visión y misión. Esto concuerda con Farro y Torre (2018) quienes sostienen que la implementación estratégica es clave para el éxito organizacional.

En concordancia con el objetivo específico 3, hay evidencia suficiente para afirmar que la dimensión evaluación y control tiene relación positiva entre moderada y fuerte ya que el $Rho = 0.632$ y significativo ya que el p valor $= 0.003$. Además, el 75% conoce algo sobre la dimensión evaluación y control y solo el 5% conoce demasiado, cabe recalcar que siendo esta dimensión la que sirve para retroalimentar el proceso ya que es permanente e iterativo, con lo que se pretende cerrar las brechas entre lo planificado y lo ejecutado para verificar si las decisiones que se tomaron fueron las adecuadas y permitieron alcanzar los objetivos de la organización, por lo que es necesario monitorear los problemas internos y externos para lo cual deben elegirse los parámetros adecuados para medir y que cada trabajador este consciente que su productividad y desempeño serán monitoreados (para corregir cualquier problema oportunamente) y evaluados (para saber si se están cumpliendo los objetivos trazados y resultados obtenidos) ya que eso dará mejoría y corrección a la empresa. En este sentido, Valderrama (2020) sostiene que el control estratégico efectivo implica el monitoreo del entorno interno y externo.

4.10 Conclusiones y recomendaciones

4.10.1 Conclusiones

- Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la variable proceso estratégico tiene relación positiva fuerte y perfecta ($Rho = 0.816$) y significativa (p valor $= 0.000$ menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.
- Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que el planeamiento tiene relación positiva entre moderada y fuerte ($Rho = 0.550$) y significativa (p valor $= 0.012$ menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

- Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la implementación tiene relación moderada y fuerte ($Rho = 0.704$) y significativa (p valor = 0.001 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.
- Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la evaluación y control tiene relación entre moderada y fuerte ($Rho = 0.632$) y significativa (p valor = 0.003 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

4.10.2 Recomendaciones

- A los trabajadores de la alta gerencia que trabajen más con las perspectivas a largo plazo y capaciten con mayor frecuencia al personal hasta conseguir que el 100% este involucrado e internalice la misión, visión y objetivos de la empresa ECOSERM Rancas.
- Siendo el planeamiento una de las dimensiones más importantes y que tiene una relación positiva moderada y fuerte con el desarrollo empresarial se recomienda a los trabajadores de la alta gerencia y gerencia intermedia mejorar sus análisis a largo plazo, PESTEC y AMOFHIT.
- Así mismo la implementación al tener una relación positiva entre moderada y fuerte con el desarrollo empresarial y solo 50% de los trabajadores entrevistados percibe que influye en el desarrollo empresarial, se recomienda que en los tres niveles gerenciales se profundicen las capacitaciones para que el 100% tenga esa percepción ya que es importante para el desarrollo empresarial de ECOSERM Rancas.
- La dimensión evaluación y control no por ser la tercera es la menos importante y al tener una relación positiva entre moderada y fuerte con el desarrollo empresarial, debe profundizarse las capacitaciones y mejorarse el control y evaluación ya que solo el 5% de trabajadores lo percibe con una influencia de demasiado, por lo que se recomienda a la alta gerencia informe periódicamente a los trabajadores sobre esta dimensión.

Capítulo V

REFLEXIONES FINALES

El estudio realizado permite establecer algunas reflexiones finales en torno a la relación entre los procesos estratégicos y el desarrollo empresarial de las empresas comunales en el Perú.

En primer lugar, se constata la relevancia de que las empresas comunales adopten un enfoque gerencial más estratégico e integral para guiar sus operaciones. Tradicionalmente, estas organizaciones han tenido un manejo limitado a la resolución de problemas inmediatos, sin una visión de largo plazo. La incorporación de prácticas de planeamiento, implementación y control estratégico puede dotarles de una dirección más clara y aumentar sus probabilidades de éxito.

En segundo término, es necesario contextualizar los procesos estratégicos a la realidad específica de las empresas comunales. Su naturaleza colectiva y arraigo en las costumbres comunales requiere adaptar las herramientas gerenciales convencionales. Se precisa un modelo estratégico participativo que involucre a los diferentes grupos de interés.

Asimismo, es clave desarrollar capacidades estratégicas en los líderes y equipos gerenciales de estas empresas. La formación en planificación, análisis competitivo, gestión de proyectos y control estratégico es indispensable para una implementación efectiva de procesos estratégicos.

Las alianzas con universidades y entidades especializadas pueden contribuir significativamente a esta capacitación aplicada.

Del mismo modo, el gobierno debe proveer un entorno habilitante para la profesionalización de las empresas comunales, a través de marcos normativos adecuados, programas de extensión en gestión estratégica y apoyo para el acceso a mercados. La estrategia debe alinearse con políticas de promoción de estas organizaciones.

Por último, una reflexión relevante está asociada a la necesidad de fomentar la investigación sobre gestión estratégica en empresas comunales y PYMES en el contexto latinoamericano. Existen vacíos de conocimiento en torno a modelos estratégicos adaptados a esta realidad que deben abordarse desde la academia.

En síntesis, la adopción de procesos estratégicos emerge como una prioridad para impulsar el desarrollo y la competitividad de las empresas comunales. Pero esto requiere un enfoque contextualizado, capacitación, políticas de apoyo e investigación aplicada. El caso de ECOSERM Rancas representa un modelo inspirador para la profesionalización de estas organizaciones con enorme potencial para contribuir al bienestar de las comunidades rurales y el crecimiento inclusivo del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Agarwal, R., & Shah, S. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 43(7), 1109-1133. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.012>
- Ahmed, O., & Abdalla, Y. (2020). Achieving competitive advantage in management of small and medium-sized enterprises (SMEs) through entrepreneurial orientation and strategic capability. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40497-020-00183-z>.
- Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, 69(6), 2125-2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.019>.
- Albuquerque, F. (2020). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de economía institucional*, 17(33), 157-194. <https://www.redalyc.org/journal/419/41956142007/>
- Amorós, J., & Poblete, C. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2013*. Universidad del Desarrollo. <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/09/GEM-Chile-2013.pdf>
- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2014). Who creates jobs in developing countries? *Small Business Economics*, 43(1), 75-99. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9549-5>
- Barney, J. (2021). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education.

- BID (2014). *Apoyo a la innovación para el desarrollo productivo en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Apoyo-a-la-innovaci%C3%B3n-para-el-desarrollo-productivo-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Bodewig, C., & Badiani-Magnusson, R. (2014). *Skilling up Vietnam: preparing the workforce for a modern market economy* (Vol. 9). World Bank Publications.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>.
- Calderón, C., & Servén, L. (2016). Is infrastructure capital productive? A dynamic heterogeneous approach. *Journal of Applied Econometrics*, 31(2), 177-198. <https://doi.org/10.1002/jae.2373>
- Castillón, A. (2015). Modelo de capacitación y perfil de exportación para PyMes en México. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/667>
- Chaffee, E. (2017). *The origin of strategy*. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (pp. 3-9). Pearson.
- Cole, R., & Sokolyk, T. (2016). Who needs credit and who gets credit? Evidence from the surveys of small business finances. *Journal of Financial Stability*, (24), 40-60. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.04.002>.
- Coulter, M., & Coulter, R. (2021). *Management*. Pearson.
- Crespi, G., Maffioli, A., Meléndez, M., & Rastrollo, M. (2015). Productivity associated with innovation in emerging economies: Evidence from Latin America. *Economía*, 16(1), 111-155. <https://doi.org/10.1353/eco.2015.0005>.

- Crespo, J. (2016). La innovación como proceso: Implicaciones para la gestión tecnológica empresarial. *3C Tecnología*, 5(3), 4-19. <https://doi.org/10.17993/3ctecno.2016.v5n3e20>.
- David, F. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. (14th ed.). Pearson.
- De la Cruz, C., & Vizán, A. (2018). An approach to the main framework for integral business development. *Contaduría y Administración*, 63(2), 144-159. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318306088>
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2016). The cumulative effect of small business growth on job creation. *Business Dynamics Statistics Briefing: Jobs Created from Business Startups in the United States*, 1-12. <https://www.census.gov/library/working-papers/2016/adrm/ces-wp-16-02.html>
- Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. (2013). Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations. *Journal of business venturing*, 28(4), 564-580. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.001>
- Farro, C., & Torre, J. (2018). Implementación estratégica y su relación con la gerencia socialmente responsable en instituciones educativas, UGEL 05, Lima. *Quipukamayoc*, 26(51), 123-132. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/6682>
- Fernández-Salineró, C. (2014). Evaluación de planes estratégicos en el ámbito público. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, (2), 79-103. <http://revistadeevaluacion.es/index.php/revista/article/view/20>.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Gavetti, G., & Menon, A. (2016). Evolution cum agency: Toward a model of strategic foresight. *Strategy Science*, 1(3), 207-233. <https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0025>.
- Gavetti, G., Helfat, C., & Marengo, L. (2017). Searching, shaping, and the quest for superior performance. *Strategy Science*, 2(3), 194-209. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0035>.

- González, J. (2019). *Emprendimiento e innovación*. Editorial ECOE.
- Gonzalez-Uribe, J., & Reyes, M. (2019). Self-efficacy and the entrepreneurial process: Theory and empirical evidence. *Management Science*, 65(10), 4852-4871. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3137>
- Grant, R. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Guamán, J. (2020). *La planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de las PYMES del cantón Pelileo* [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/18924>
- Harrison, J., & John, H. (2014). *Foundations in strategic management* (6th ed.). Cengage Learning.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248-259. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>

- Jehanzeb, K., & Bashir, N. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2), 243-252. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4LXUU>
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>.
- Kirsch, L. (2021). *The management of complex tasks in organizations*. In R. Gulati & M. Silvestri (Eds.), *Management Science in Modern Business Decision Making* (pp.105-132). Routledge.
- Klapper, L., Lewin, A., & Quesada Delgado, J. (2019). *The impact of the business environment on the business creation process*. World Bank policy research working paper, (8714).
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Kunc, M. (2018). Strategizing as networking and learning. *Management Learning*, 49(1), 50-66. <https://doi.org/10.1177/1350507617705604>.
- Lechner, C., & Floyd, S. (2020). Group influence activities and the performance of strategic initiatives: The role of middle manager strategic participation. *Academy of Management Journal*, 63(1), 190-214. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0504>.
- López, C., & Sánchez, M. (2017). *20 modelos de capacitación y consultoría de empresas*. Editorial Macro.
- López, J. & López, A. (2015). La gestión de la calidad en la pyme como factor de competitividad. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(2), 120-133. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5165298>
- Lovalló, D., & Sibony, O. (2013). *The case for behavioral strategy*. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 30-43.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (2014). *Of strategies, deliberate and emergent*. In H. Mintzberg, J. Lampel, J.B Quinn, & S. Ghoshal (Eds.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (pp. 243-270). Pearson.

- Mintzberg, H., & Westley, F. (2021). Unpacking decisions: Who makes them, how are they made, how are they measured. *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 57-62. <http://zimmer.csufresno.edu/~sasanr/Teaching-Material/MIS/Automation/automated-decision-making-comes-of-age.pdf>
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2014). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (2020). *The structure of unstructured decision processes*. In *Classics of Organization Theory* (pp. 324-337). Cengage Learning.
- Nadkarni, S., & Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810-1833. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0401>.
- Nadkarni, S., Chen, T., & Chen, J. (2016). The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1132-1153. <https://doi.org/10.1002/smj.2394>
- Nava, E. (2019). Cooperación empresarial y desarrollo de capacidades dinámicas en pequeñas empresas. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 27-41. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/24149.
- Nevis, E., DiBella, A., & Gould, J. (2022). Understanding organizations as learning systems. *MIT Sloan Management Review*, 38(2), 73-85. https://www.researchgate.net/publication/238760195_Understanding_Organizations_as_Learning_Systems
- Noda, T., & Bower, J. (2016). Strategy making as iterated processes of resource allocation. In G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen & F. Täube (Eds.). *Advances in Strategic Management*, (33) (pp. 159-192). Emerald Group Publishing Limited.

- OCDE (2017). *Perspectivas Económicas de América Latina 2017: Juventud, habilidades y emprendimiento*. Centro de Desarrollo de la OCDE. <https://doi.org/10.1787/leo-2017-es>
- Padilla, R. (2015). *Gestión del desarrollo empresarial local*. Ediciones de la U.
- Paroutis, S., Franco, L., & Papadopoulos, T. (2015). Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. *British Journal of Management*, 26(1), S48-S66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12081>
- Peng, M. W. (2021). *Global strategic management: Towards sustainability*. Kogan Page.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Pike, A., Marlow, D., McCarthy, A., O'Brien, P., & Tomaney, J. (2015). Local institutions and local economic development: the Local Enterprise Partnerships in England, 2010. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 185-204. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu030>.
- Powell, T. (2017). *Strategies, deliberations and practice: The locus of strategy making*. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 561-574). SAGE Publications.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2013). *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm*. In M. Augier & D.J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 57-61). Palgrave Macmillan.
- ProMéxico (2017). *Diagnóstico sobre los programas de apoyo a las pymes exportadoras en América Latina*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257390/Diagnostico_completo_con_hipervnculos.pdf
- Quinn, J. (2021). *Managing strategic change in business units in large complex firms*. In *Mastering Strategy* (pp. 105-129). Emerald Publishing Limited.

- Rodríguez, F. (2015). El Cuadro de mando integral como instrumento de control en la gestión empresarial. *Revista Científica Ecociencia*, 2(3), 1-26. <https://www.jstor.org/stable/42781361>
- Rodríguez, A. (2013). *Modelos para la creación y gestión de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Rosales, R. (2020). Asociatividad para enfrentar los desafíos de la pequeña agricultura. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 1149-1159. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/378>
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sadler-Smith, E. (2016). ‘What happens when you intuit?’ Understanding human resource practitioners’ subjective experience of intuition through a novel linguistic method. *Human Relations*, 69(5), 1069-1093. <https://doi.org/10.1177/0018726715604803>.
- Sarstedt, M., Ringle, C., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>.
- Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Shepherd, N., & Rudd, J. (2014). The influence of context on the strategic decision-making process: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340-364. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12023>.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: The known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>.
- Speculand, R. (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic Direction*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/SD-04-2013-0010>.
- Tajedin, H., & Nevo, S. (2013). Determinants of success in crowdsourcing software development. *Research-Technology Management*, 56(5), 17-23. <https://doi.org/10.5437/08956308X5605003>

- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2021). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Valdés, J. (2017). Lineamientos para una propuesta de planificación estratégica que aumente la competitividad de la empresa. *PODIUM*, 29, 121-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6143559>.
- Valenzuela, L., & Aránguiz, K. (2015). Visión estratégica y desarrollo de capacidades dinámicas. *Ingeniare*, 23(2), 252-263. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000200008>
- Vázquez-Barquero, A., & Rodríguez-Cohard, J. (2016). Endogenous development and institutions: Challenges for local development initiatives. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(6), 1135-1153. <https://doi.org/10.1177/0263774X16660541>
- Vargas, R. (2015). Organizational learning: A theoretical review. *Gestión & Desarrollo*, 13(1), 101-123. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gd/article/view/3400>.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>.
- Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>



EDITORIAL
NAVEGANTE