

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**COEFICIENTE DE COMPETENCIA EMPRESARIAL 3CA  
EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES DEFENSORAS DE  
SERVICIOS DE CUBA Y PERÚ,  
PERÍODO 2020-2024**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MSc. YADIRA ARGOTA PÉREZ**

**Para optar el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA – PERÚ**

**2025**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN


ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**COEFICIENTE DE COMPETENCIA EMPRESARIAL 3CA EN LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES  
DEFENSORAS DE SERVICIOS DE CUBA Y PERÚ,  
PERÍODO 2020-2024**

Tesis sustentada y aprobada el 31 de enero del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : .....

  
Dr. Felipe Yony Gómez Cáceres

SECRETARIO : .....

  
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

MIEMBRO : .....

  
Dr. Rupero Layme Uchochoque

ASESOR : .....

  
Dr. Rupero Layme Uchochoque

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **RUPERTO LAYME UCHOCHOQUE**, en mi condición de asesor de tesis acreditado mediante la Resolución de la Escuela de Posgrado N°13820-2024-ESPG/UNJBG de la Tesis titulado **Coficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios de Cuba y Perú, período 2020-2024**, presentado por la **MGR. YADIRA ARGOTA PÉREZ**, para optar el Grado Académico de Doctor en Administración.

Habiendo cumplido con lo establecido en el Reglamento de originalidad y similitud de los trabajos de investigación y producción intelectual, y considerando que, según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual, la tesis cuenta con 2 % el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es menor al 10%.

Por lo que **CERTIFICO LA SIMILARIDAD** de la tesis y está de acuerdo al nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional. Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Doctor en Administración.

Tacna, 29 de noviembre 2024.

FIRMA DEL ASESOR

Nombre y Apellidos

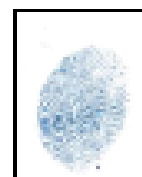
  
.....  
Dr. Rupert Layme Uchochoque  
DNI N° 04643373



FIRMA DE TESIS TA

Nombre y Apellidos

  
.....  
Sra. Yaira Argota Pérez  
C.E. 007606713 - Pas. M210637



## DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante, incluso a la distancia. A mis padres, quienes siempre creyeron en mis capacidades y me inculcaron el valor de la educación y la perseverancia.

A mi hermano mayor, quien nunca se cansó de incentivar mi inserción y continuidad en este doctorado, aún más cuando los inicios fueron en un periodo pandémico, donde la incertidumbre era del 90% en cuanto a mantener la vida, y en Cuba se desconocía la modalidad de estudiar virtualmente.

A mi esposo, quien cubrió cada uno de los espacios hogareños en los horarios de los cursos y la preparación de la tesis, permitiéndome concentrarme en mis estudios.

A mi niña, porque le dejo el legado de que la única manera de ser libre e importante para uno mismo es a través de la superación y el aprendizaje constante.

A mi Virgencita “La Caridad del Cobre”, porque cada vez que perdía el horizonte, me indicaba la luz para mantenerme firme y culminar esta meta más.

Finalmente, dedico esta tesis a mi país de origen, Cuba, y a mi país de acogida, Perú, por ser los pilares que sostienen mi identidad y por ofrecerme las oportunidades que han hecho posible la culminación de este sueño.

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad Jorge Basadre Grohmann, por brindarme la oportunidad de cursar estudios de doctorado en un país con una cultura y un sistema educativo completamente diferente al mío. Su apertura y apoyo han sido fundamentales para mi desarrollo académico y personal.

Agradezco profundamente a todos los docentes del programa doctoral, cuyo conocimiento y dedicación han enriquecido mi formación, con especial mención a mi asesor, el Dr. Ruperto Layme, por su constante apoyo y guía durante este proceso. A mis colegas del curso, quienes demostraron un gran compromiso y colaboración al mantener la continuidad del curso a distancia, incluso frente a la incomprensión inicial de algunos, les debo también mi gratitud.

A la nación peruana, le extiendo mi agradecimiento por acogerme en su tierra, permitiéndome completar mis estudios y haciéndome sentir como una ciudadana más de este maravilloso país.

No puedo dejar de mencionar a mis amigos de Cuba, quienes, incluso antes de que comenzara esta aventura doctoral, ya vislumbraban mi futuro y me inspiraban con sus palabras de aliento, recordándome la importancia y la obligación de seguir superándome.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	X
ABSTRACT.....	xi
RESUMO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. Descripción de la realidad observada .....	4
1.2. Formulación del problema .....	6
1.2.1. Problema General .....	6
1.2.2. Problemas Específicos .....	6
1.3. Justificación de la investigación .....	6
1.3.1. Justificación teórica .....	6
1.3.2. Justificación práctica.....	6
1.3.3. Justificación metodológica.....	7
1.3.4. Justificación Socioeconómico .....	7
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo general .....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
1.5. Hipótesis .....	8
1.5.1. Hipótesis General.....	8
1.5.2. Hipótesis Específicas .....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Antecedentes .....	9
2.1.1 Coeficiente de competitividad empresarial .....	9
2.1.2 Planeación estratégica.....	25
2.2 Marco Teórico.....	39
2.2.1 Competencia empresarial .....	39
2.2.1.1 Teorías.....	39
2.2.1.2. Métodos de evaluación de competitividad .....	54
2.2.2 Planificación estratégica .....	63
2.2.2.1 Propósito de la planificación estratégica.....	63
2.2.2.2 Fundamentos teóricos de la planificación estratégica.....	66
2.2.2.3 Visión, misión y valores organizacionales .....	70
2.2.2.4 Análisis del entorno interno y externo .....	78
2.2.2.5 Estrategias empresariales .....	84
2.3 Definición de términos .....	91
2.3.1 Variable coeficiente de competitividad empresarial.....	91
2.3.1.1 Subvariables de coeficiente de competitividad empresarial.....	92
2.3.2 Variable planeación estratégica.....	95

2.3.2.1 Subvariables de planeación estratégica .....	97
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	101
3.1 Tipo de investigación.....	101
3.2 Nivel de investigación .....	101
3.3 Diseño de la investigación .....	102
3.4 Enfoque de la investigación: .....	102
3.5 Población y /o muestra de estudio .....	103
3.5 Operacionalización de variables.....	106
3.6 Procesamiento de la información .....	107
3.6.1 Técnicas de recolección de datos .....	107
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos .....	107
3.7 Métodos estadísticos de análisis de datos .....	107
3.8 Validación de instrumento .....	108
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	109
4.1 Análisis de las variables.....	109
4.1.1 Análisis de la variable independiente: Coeficiente de competitividad empresarial 3CA.....	109
4.1.1.1 Dimensión: Capacidad de Producción .....	116
4.1.1.2 Dimensión: Capacidad de Comercialización.....	121
4.1.1.3 Dimensión: Capacidad de ingresos reconocible .....	125
4.1.2 Análisis de la variable dependiente: planeación estratégica .....	129
4.1.2.1 Dimensión: Rentabilidad de objetivos .....	133
4.1.2.2 Dimensión: Motores de calidad.....	134
4.1.2.3 Dimensión: Nivel de integración de procesos .....	136
4.2 Contrastación de la hipótesis.....	137
DISCUSIONES.....	142
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES.....	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	152
ANEXOS .....	184

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Muestra de organizaciones defensoras de servicios</i> .....	105
Tabla 2. <i>Operacionalización de las variables</i> .....	106
Tabla 3. <i>Valores ponderados para los indicadores</i> .....	111
Tabla 4. <i>Evaluación de la competitiva empresarial del CCE-3CA® mediante las capacidades de competencia por rango</i> .....	111
Tabla 5. <i>Posicionamiento competitivo empresarial según el CCE-3CA, 2020-2023</i> ....	112
Tabla 6. <i>Posicionamiento competitivo empresarial por países, 2020-2023</i> .....	114
Tabla 7. <i>Resultados de normalidad por prueba Shapiro-Wilk</i> .....	116
Tabla 8. <i>Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Cuba en la capacidad de producción</i> .....	117
Tabla 9. <i>Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Perú en la capacidad de producción</i> .....	119
Tabla 10. <i>Resultados de normalidad por prueba Shapiro-Wilk para la capacidad de comercialización</i> .....	122
Tabla 11. <i>Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Cuba en la capacidad de comercialización</i> .....	123
Tabla 12. <i>Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Perú en la capacidad de comercialización</i> .....	124
Tabla 13. <i>Resultados de normalidad por prueba Shapiro-Wilk para la capacidad de ingresos reconocibles</i> .....	126
Tabla 14. <i>Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Cuba en la capacidad de ingresos reconocibles</i> .....	127
Tabla 15. <i>Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Perú en la capacidad de ingresos reconocibles</i> .....	128
Tabla 16. <i>Evaluación anual de la PE por empresa</i> .....	130
Tabla 17. <i>Análisis de normalidad de la PE anual de las organizaciones estudiadas, 2020-2023</i> .....	132
Tabla 18. <i>Desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) en la rentabilidad de objetivos anual</i> .....	133
Tabla 19. <i>Desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) en los motores de calidad</i> .....	134
Tabla 20. <i>Desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) en el nivel de integración de procesos</i> .....	136
Tabla 21. <i>Correlación de Pearson entre el Coeficiente de Competitividad Empresarial (CCE-3CA) y la Evaluación General de la Planificación Estratégica (PE) por año (2020-2023)</i> .....	138
Tabla 22. <i>Correlación de Pearson entre Capacidades del Coeficiente de Competencia Empresarial (3CA) y la Planificación Estratégica (PE)</i> .....	140

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. <i>Coficiente 3CA</i> .....	109
Figura 2. <i>Software coeficiente de competencia empresarial-3CA®</i> .....	187
Figura 3. <i>Portal del software CAPROR®</i> .....	188
Figura 4. <i>Portal del software CIOGER®</i> .....	188
Figura 5. <i>Libro 1 "Competitividad"</i> .....	191
Figura 6. <i>Libro 2 "Merchandising y Layout"</i> .....	191
Figura 7. <i>Registro de Software CCE-3CA en Cuba</i> .....	192
Figura 8. <i>Registro de software CIOGER en Cuba</i> .....	192
Figura 9. <i>Artículo científico relacionado con el diseño del Coeficiente CCE-3CA</i> .....	193
Figura 10. <i>Artículo científico relacionado con implementación del Coeficiente CCE-3CA</i> .....	194

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú durante el período 2020-2024. Utilizando un enfoque cuantitativo y correlacional, se emplearon métodos teóricos y empíricos no experimentales para analizar la competitividad y la planificación estratégica. Se seleccionaron 17 organizaciones de Cuba y el Perú por su relevancia en el ámbito de servicios. La metodología incluyó la validación del coeficiente empresarial en la gestión de la planificación estratégica a través de dos softwares de modulación en gestión. Los resultados indicaron que la validación del coeficiente 3CA permitió un análisis exhaustivo del rendimiento competitivo y facilitó la comprensión de las dinámicas organizacionales en ambos países. Los indicadores de planificación estratégica mostraron un impacto significativo en la calidad y eficacia organizacional. Este estudio es importante para el desarrollo empresarial en Cuba y Perú, ya que proporciona un marco para mejorar la competitividad y la planificación estratégica. En el ámbito académico, contribuye al conocimiento sobre gestión de la calidad y modelos de negocio, y a nivel social, promueve la inclusión de organizaciones de países en desarrollo en evaluaciones globales de competitividad, mejorando su visibilidad y aportes socio-tecnológicos.

**Palabras clave:** coeficiente, competitividad empresarial, planeación estratégica, servicios

## ABSTRACT

The research aimed to evaluate the impact of the 3CA business competitiveness coefficient on the strategic planning of service organizations in Cuba and Peru during the period 2020-2024. Using a quantitative and correlational approach, non-experimental theoretical and empirical methods were used to analyze competitiveness and strategic planning. 17 organizations from Cuba and Peru were selected for their relevance in the service field. The methodology included the validation of the business coefficient in the management of strategic planning through two management modulation softwares. The results indicated that the validation of the 3CA coefficient allowed a comprehensive analysis of competitive performance and facilitated the understanding of organizational dynamics in both countries. Strategic planning indicators showed a significant impact on organizational quality and effectiveness. This study is important for business development in Cuba and Peru, as it provides a framework for improving competitiveness and strategic planning. At the academic level, it contributes to knowledge on quality management and business models, and at the social level, it promotes the inclusion of organizations from developing countries in global competitiveness assessments, improving their visibility and socio-technological contributions.

**Keywords:** coefficient, business competitiveness, strategic planning, services

## RESUMO

O objetivo da pesquisa foi avaliar o impacto do coeficiente de competência empresarial 3CA no planejamento estratégico das organizações de serviço de defesa em Cuba e no Peru durante o período 2020-2024. Utilizando uma abordagem quantitativa e correlacional, foram utilizados métodos teóricos e empíricos não experimentais para analisar a competitividade e o planejamento estratégico. A Casa de Consultoria DISAIC de Cuba e o Centro "AMTAWI" do Peru foram selecionados por sua relevância na área de serviços. A metodologia incluiu a validação do coeficiente de negócios na gestão do planejamento estratégico por meio de dois softwares de modulação de gestão. Os resultados indicaram que a validação do coeficiente 3CA permitiu uma análise abrangente do desempenho competitivo e facilitou a compreensão da dinâmica organizacional em ambos os países. Os indicadores de planejamento estratégico mostraram um impacto significativo na qualidade e eficácia organizacional. Este estudo é importante para o desenvolvimento empresarial em Cuba e no Peru, pois fornece uma estrutura para melhorar a competitividade e o planejamento estratégico. No âmbito acadêmico, contribui para o conhecimento sobre gestão da qualidade e modelos de negócio e, no nível social, promove a inclusão de organizações de países em desenvolvimento nas avaliações de competitividade global, melhorando a sua visibilidade e contribuições sociotecnológicas.

**Palavras-chave:** coeficiente, competitividade empresarial, planejamento estratégico, serviços

## INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial es un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el mercado global (Burinskienė & Daškevič, 2023). Los mecanismos de evaluación de la competitividad incluyen análisis de capacidad directiva, innovación, marketing y calidad, así como el uso de modelos econométricos y mapas de competitividad. Estos mecanismos permiten a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades para mejorar su posición en el mercado. Una correcta evaluación de la competitividad es fundamental para establecer estrategias efectivas que aseguren el crecimiento y la supervivencia a largo plazo (Fedorovych. & Metoshop, 2023).

El impacto de la competitividad en la planificación estratégica de las empresas es significativo. La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus objetivos, estrategias y acciones para alcanzar sus metas a largo plazo. La competitividad, evaluada a través de coeficientes, proporciona información valiosa sobre las capacidades y el desempeño de la empresa, permitiendo a los líderes tomar decisiones informadas. Esto, a su vez, mejora la alineación de los recursos y esfuerzos de la organización con sus objetivos estratégicos, aumentando la probabilidad de éxito (Akuliushyna, & Chekyrta, 2020).

La gestión efectiva de la planificación estratégica requiere un enfoque sistemático y continuo (Cho *et al.*, 2024). Las empresas deben establecer procesos para recopilar y analizar datos, evaluar su entorno interno y externo, y adaptar sus estrategias según sea necesario. Esto incluye la implementación de sistemas de control y monitoreo para medir el progreso y hacer ajustes en tiempo real. La planificación estratégica debe ser flexible y dinámica, permitiendo a las empresas responder rápidamente a cambios en el mercado y mantener su competitividad (Colaço *et al.*, 2022).

En el contexto de América, la planificación estratégica y la competitividad empresarial varían significativamente entre los países. Mientras que las economías más desarrolladas de la región cuentan con estructuras y recursos avanzados para evaluar y mejorar su competitividad, los países en vías de desarrollo enfrentan desafíos adicionales. Estos incluyen limitaciones en infraestructura, acceso a tecnología y capital humano calificado. Sin embargo, la creciente globalización y la integración económica regional

están impulsando a más empresas a adoptar prácticas estratégicas más sofisticadas (Melara & Morales, 2022).

En los países en vías de desarrollo como Cuba y Perú, la evolución de la competitividad es crucial para impulsar el crecimiento económico y reducir las disparidades. La adopción de coeficientes de competitividad como el 3CA puede proporcionar a las organizaciones en estos países una herramienta valiosa para evaluar su rendimiento y desarrollar estrategias efectivas. La mejora de la competitividad empresarial en estos contextos puede tener un impacto positivo en la creación de empleo, la atracción de inversiones y el desarrollo de sectores estratégicos de la economía (Cánovas *et al.*, 2019; Hanco, 2022).

Si no se investiga y se implementa la planificación estratégica basada en coeficientes de competitividad, las empresas corren el riesgo de quedarse atrás en un entorno empresarial cada vez más competitivo. La falta de evaluación y ajuste de sus estrategias puede llevar a una disminución de la eficiencia operativa, pérdida de mercado y, en última instancia, a la falla empresarial. Además, las economías de los países en vías de desarrollo pueden perder oportunidades cruciales para avanzar y mejorar el bienestar de sus ciudadanos.

La importancia de los resultados de esta investigación es significativa, al validar y aplicar el coeficiente de competitividad 3CA, las empresas obtienen una comprensión más profunda de sus capacidades y áreas de mejora, permitiéndole una planificación estratégica precisa y efectiva, que puede conducir a un rendimiento superior y a una mayor resiliencia frente a los desafíos del mercado. Los resultados pueden servir como base para políticas públicas y programas de apoyo empresarial en países en vías de desarrollo.

El impacto social de la mejora en la competitividad empresarial es amplio, pues, empresas más competitivas pueden ofrecer mejores servicios y productos, mejorando la calidad de vida de los consumidores. Además, pueden generar empleo y contribuir al desarrollo económico local. Esto, a su vez, reduce la pobreza y mejora las condiciones sociales en las comunidades donde operan.

A nivel comunitario, las organizaciones más competitivas juegan un papel activo en el desarrollo local. Pueden participar en iniciativas comunitarias, apoyar programas educativos y de capacitación, y contribuir al desarrollo de infraestructuras locales. Esto

fortalece los vínculos entre las empresas y las comunidades, promoviendo un desarrollo más inclusivo y sostenible.

En el ámbito académico, esta investigación aporta al conocimiento sobre la relación entre competitividad y planificación estratégica. Proporciona datos empíricos y modelos teóricos que pueden ser utilizados en la enseñanza y en futuras investigaciones. Además, fomenta la colaboración entre instituciones académicas y empresariales para desarrollar soluciones innovadoras a los desafíos de competitividad.

Económicamente, la mejora de la competitividad empresarial puede atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico. Las empresas más competitivas son más atractivas para los inversores, lo que puede llevar a una mayor inyección de capital en la economía. Esto puede estimular el desarrollo de nuevos sectores y fortalecer la economía nacional.

Finalmente, el impacto empresarial incluye una mayor capacidad para competir en mercados internacionales, lo que puede abrir nuevas oportunidades de negocio y expansión. Empresas con una planificación estratégica sólida y una alta competitividad están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos globales y aprovechar las oportunidades del mercado, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad observada

La competencia empresarial surge de las incertidumbres del entorno (Cheng *et al.*, 2019; Edinger *et al.*, 2019), y tres pilares esenciales delimitan sus nuevos desafíos: 1) competencia organizacional y competencia económica (Sivarajah *et al.*, 2020), 2) competencia económica y competencia ambiental (Wong & Ngai, 2021), y 3) competencia organizacional y competencia ambiental. Estos retos reflejan la aspiración hacia la sostenibilidad en la administración empresarial (Khojastehpour & Shams, 2020) y exigen nuevas estructuras organizacionales que resalten el valor estratégico de un plan competitivo (Fuentes *et al.*, 2020). Los modelos de negocios se presentan como herramientas esenciales para la gestión de la calidad, la creación de valor y el rendimiento empresarial, además de facilitar la gestión innovativa y la planificación tecnológica (Westerveld *et al.*, 2023).

En Cuba, un país en desarrollo, las empresas necesitan mejorar su competitividad. Sin embargo, la conformidad y el logro de sus servicios se basan en modelos de cumplimiento por indicadores, lo cual dificulta la interpretación teórica y práctica en contextos internacionales. Las limitaciones en el modelo de desarrollo tecnológico (Söderholm *et al.*, 2019; Toomey *et al.*, 2020) afectan el desempeño económico, social y ambiental de las empresas. El enfoque distintivo de competencia que debería tener cada organización (Colm *et al.*, 2020) se diluye debido a la falta de una medida orientada por el gobierno. Aunque Argota & Argota (2021) propusieron un coeficiente práctico de visibilidad organizacional, se requiere una explicación teórica para su aplicación en el diseño y control estratégico de organizaciones tanto públicas como privadas.

La competitividad empresarial, reflejada en rankings globales, se basa en criterios establecidos en países desarrollados y capitalistas. Realizar estudios únicamente en Cuba no reflejaría adecuadamente las prácticas organizacionales asociadas a la competitividad empresarial. Es necesario comparar a Cuba con países similares, como Perú, para determinar la influencia de indicadores competitivos homologados a las organizaciones en ambos contextos. El sector privado en Cuba, emergente y en constante evolución, necesita estas comparaciones para comprender y mejorar su competitividad.

La elección de investigar empresas del sector servicios en lugar de empresas generadoras de productos se justifica debido a la creciente importancia y dinamismo del sector servicios en la economía global, así como su relevancia en la creación de empleo y valor agregado. A diferencia de la producción de bienes, los servicios presentan características únicas, como la intangibilidad, la simultaneidad de producción y consumo, y la alta interacción con el cliente, lo que demanda un análisis específico de la competitividad. Además, el sector servicios enfrenta desafíos particulares en la planificación estratégica y en la gestión de calidad, que requieren enfoques y soluciones diferenciadas. Estudiar la competitividad en este sector permite desarrollar estrategias más efectivas y adaptadas a sus características, contribuyendo así a una mejora sustancial en la eficiencia y la innovación dentro de las empresas de servicios.

En estudio realizados a casas consultoras de servicios, Argota & Argota (2022) presentan valores específicos de gestión financiera en organizaciones como AMTAWI y DISAIC, donde criterios como el costo de los canales de comercialización y el nivel de endeudamiento explican el 99,92% de la variabilidad entre todos los criterios. Estos datos subrayan la necesidad de aplicar un coeficiente de competitividad empresarial como el 3CA para una gestión financiera más efectiva. En esta investigación, el coeficiente de competencia empresarial 3CA mostró que, aunque las organizaciones AMTAWI, DISAIC y ESAC eran estadísticamente similares en capacidad de producción y comercialización, ESAC y DISAIC presentaban características más homogéneas, revelándose por el coeficiente, que, a pesar de estar en niveles satisfactorios, DISAIC mostró una mejor posición competitiva. La regresión lineal entre los criterios específicos de gestión financiera y el coeficiente 3CA en DISAIC indicó que no hay una relación significativa entre ellos, sugiriendo que los criterios financieros por sí solos no determinan la competitividad empresarial. Este hallazgo resalta la importancia de integrar diversas dimensiones de gestión para mejorar la competitividad organizacional.

En conclusión, la falta de investigación y aplicación del coeficiente de competitividad empresarial 3CA en la planificación estratégica puede limitar el desempeño y crecimiento de las empresas. Por Se recomienda realizar estudios futuros para profundizar en la comprensión de estos fenómenos y ajustar los indicadores de competencia, fomentando una mayor visibilidad y rendimiento organizacional.

## **1.2. Formulación del problema**

### 1.2.1. Problema General

¿Cómo influye el coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios de Cuba y Perú, período 2020-2024?

### 1.2.2. Problemas Específicos

a) ¿Cómo influye la capacidad de producción del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024?

b) ¿Cómo influye la capacidad de comercialización del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024?

c) ¿Cómo influye la capacidad de ingresos reconocibles del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### Justificación teórica

La gran incertidumbre para las empresas está determinada en la actualidad, en la necesidad de identificar y reconocer, cuáles oportunidades desde el entorno empresarial se poseen a partir de sus tipologías de gestión. Múltiples modelos de competitividad empresarial se proponen en investigaciones científicas, donde consideran variables como la capacidad directiva, de innovación, marketing y calidad (Martínez *et al.*, 2010), otros se basan en el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Mora *et al.*, 2015), así como indicadores econométricos desde teorías de recursos y capacidades. La búsqueda de soluciones sin dogmatismo teórico, impulsó no solo a cambios organizacionales sino a discernir las ventajas competitivas en función de planificaciones eficientes de manera comparativas con instituciones homologas.

### Justificación práctica

La competitividad empresarial en centros defensores de servicios se evalúa de manera superficial, dado que no se ofrecen de manera inmediata un bien tangible. Además

de ello, si la organización pertenece a economías gubernamentales subdesarrolladas, no son objeto de evaluación por entes reguladores que certifiquen la gestión empresarial, vetando a su vez, cualquier desempeño competitivo con potencial de valores agregados y comparativamente superior a organizaciones perteneciente a economías gubernamentales desarrolladas. Por lo cual, la homologación o comparación de posicionamiento y comportamiento organizacionales, contribuyó a que las organizaciones pertenecientes de países en vías de desarrollo sean objeto de inclusión por sus valores organizacionales y sus aportes socio tecnológicos.

#### Justificación metodológica

A través de la aplicación de un enfoque cuantitativo se logró una comprensión acerca del nivel de incidencia del coeficiente de competitividad empresarial-3CA en la planeación estratégica de las organizaciones, de manera que la gestión garantiza la excelencia de procesos y servicios desde cualquier factor que se pretenda analizar en los indicadores, pues su ponderación distingue la posibilidad que la empresa en sí misma, pueda medirse.

#### Justificación Socioeconómico

La investigación sobre el coeficiente de competitividad empresarial debido a su capacidad para promover el desarrollo económico sostenible, reducir desigualdades entre naciones, mejorar la resiliencia económica frente a crisis globales, y fomentar la innovación y el avance tecnológico. Al proporcionar un análisis comparativo de la competitividad entre países, esta investigación permite identificar políticas y prácticas efectivas que pueden ser adoptadas y adaptadas por economías emergentes, facilitando una distribución más equitativa de los beneficios económicos a nivel de país. Además, orienta las decisiones de inversión y cooperación internacional, promoviendo alianzas estratégicas y una asignación eficiente de recursos que fortalecen las capacidades empresariales y económicas de los países beneficiarios, contribuyendo así al crecimiento inclusivo y al bienestar social.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Evaluar cómo influye el coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios de Cuba y Perú, período 2020-2024.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar cómo influye la capacidad de producción del coeficiente de competencia empresarial 3CA, en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.
- b) Establecer cómo influye la capacidad de comercialización del coeficiente de competencia empresarial 3CA, en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.
- c) Analizar cómo influye la capacidad de ingresos reconocibles del coeficiente de competencia empresarial 3CA, en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis General**

El coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, periodo 2020-2024.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a) La capacidad de producción del coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.
- b) La capacidad de comercialización del coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.
- c) La capacidad de ingresos reconocibles del coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Coeficiente de competitividad empresarial

###### *Antecedente internacional*

Desde el contexto internacional, uno de los antecedentes es la investigación de Mohammadi & Rostami (2022) titulada “Macroeconomic determinants of competitiveness: Evidences from factor efficiency and innovation-driven countries”. Según los autores, el coeficiente de competitividad varía de un país a otro debido a una serie de factores internacionales como el impacto del crecimiento del PIB, la apertura comercial, las tasas impositivas, los gastos en I+D, la productividad laboral y los costos iniciales sobre la competitividad en diferentes tipos de economías. Con el objetivo de proporcionar información de 81 países durante el período 2002-2018 acerca de los determinantes macroeconómicos de la competitividad en los diferentes tipos de economías, se emplea el método generalizado de momentos (GMM) para abordar la endogeneidad y la heterogeneidad no observada en un panel de datos desequilibrado de los países estudiados.

La ecuación econométrica utilizada en la estimación incluye indicadores de competitividad, variables macroeconómicas y variables de control para analizar la respuesta de la competitividad a los indicadores macroeconómicos. Las variables de control abarcan los factores empresariales, estructurales y sistémicos extraídos del Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, junto con las variables ficticias por año y país para controlar las diferencias regionales y horarias.

Los hallazgos destacan la importancia de factores como la apertura comercial, las tasas impositivas, la inflación, el desarrollo financiero y los tipos de cambio efectivos reales para configurar la competitividad en los países impulsados por los factores, la eficiencia y la innovación. La investigación subraya la importancia de reducir los costos empresariales, aumentar las inversiones en I+D y mejorar la competitividad comercial para mejorar los niveles generales de competitividad en diversos contextos económicos.

Un segundo antecedente, en cuanto al análisis del concepto del índice de competitividad global (ICG) es de Kolluru y Suresh (2020). La investigación tiene como objetivo agrupar a las naciones europeas en función de su competitividad global mediante un análisis jerárquico y de conglomerados con valores de K entre 2008 y 2017 para simplificar el examen de las relaciones entre los países europeos. El estudio se centra en analizar los factores que impulsan la competitividad en 12 pilares fundamentales para comprender las variaciones de rendimiento entre los países europeos y proporcionar información a los responsables políticos y a los investigadores.

Los datos del Índice de Competitividad Global (ICG) para el período 2008 - 2017 se obtuvieron del Foro Económico Mundial y abarcaron 35 países europeos, excluyendo a Ucrania y la Federación de Rusia. El estudio utilizó el análisis de conglomerados, específicamente el método de conglomerados jerárquicos, para agrupar los países en función de las similitudes y diferencias en los indicadores de competitividad, con el objetivo de clasificar los casos en grupos homogéneos en función de variables definidas. Se utilizaron tablas estadísticas descriptivas y gráficos de tendencias para presentar el desempeño de cada país durante un período de diez años, proporcionando una visión global de las tendencias de competitividad en Europa.

Los resultados mostraron que la puntuación media de competitividad de Europa durante el período de estudio fue de 4,7, y el 40% de los países europeos obtuvieron resultados por encima de esta media de manera constante, incluidos los mejores resultados, como Suiza, los Países Bajos, Alemania y otros. Países como Albania, Serbia, Grecia y Bosnia mostraron potencial para mejorar su competitividad, con una tendencia al alza en sus puntuaciones competitivas a lo largo de la década.

El análisis reveló disparidades regionales en materia de competitividad dentro de Europa, y los países del norte y oeste de Europa mostraron una mejor evaluación de la innovación en comparación con los países de Europa Central, Oriental y Meridional. Los autores hicieron hincapié en la importancia de mejorar la sofisticación empresarial, la innovación y la atracción de talento para mejorar la competitividad y convertir a los países en clústeres de mayor competitividad a fin de mantener la competitividad mundial.

Otro antecedente es la investigación de Cepeda y colaboradores (2020), cuyo objetivo fue proponer un modelo de aplicación funcional para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a fin de determinar las preferencias de producción óptimas de su sistema de producción específico. La investigación utiliza una metodología analítica y transversal, que incorpora estadísticas descriptivas y ecuaciones para determinar las variables en el modelo *ex ante*.

La investigación empleó a gerentes y propietarios de pymes como instrumentos de aplicación y medición, en consonancia con la legislación ecuatoriana sobre la definición y el registro de las pymes en Ecuador, particularmente en Quito y Guayaquil. La estimación del tamaño de la muestra se basó en empresas con certificación ISO, utilizando un método de muestreo probabilístico para seleccionar una muestra representativa de la población de pymes. La fiabilidad del instrumento de medición se evaluó mediante pruebas estadísticas, como la prueba alfa de Kaiser- Meyer-Olkin, que indican una relación significativa entre las variables de estudio.

Los resultados de la investigación revelaron correlaciones significativas mediante la prueba de KMO y Bartlett, así como un coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que indica correlaciones moderadas entre las variables estudiadas. Los valores de las variables establecidas mostraron un nivel de correlación entre 0,992 y 0,993, lo que pone de relieve la interrelación entre las variables y su impacto en el modelo de competitividad de las pymes. El estudio hizo hincapié en la importancia de los nuevos indicadores y aplicaciones empíricas desarrollados por investigadores anteriores para medir la competitividad de las pymes, y puso de manifiesto los esfuerzos en curso para mejorar las mediciones técnicas y las aplicaciones empíricas en este sector.

Como cuarto antecedente, se precisa la investigación de Melara y Morales (2022), referida al “Análisis comparativo de la competitividad de los países centroamericanos a partir del Índice de Competitividad Global ante la pandemia del COVID-19”. Los autores determinaron la competitividad de los países centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) para profundizar la comprensión de sus rasgos y diferencias de competitividad, así como para contribuir al debate político sobre la competitividad sostenible.

Se utilizó datos del índice de competitividad global de 2018 y 2019 del Foro Económico Mundial (WEF) para realizar un análisis estadístico multivariante y un análisis de conglomerados. El análisis jerárquico de clústeres se llevó a cabo en 139 países basándose en los valores de los 12 indicadores compuestos del Índice de Competitividad Global de 2019, lo que dio como resultado la formación de cinco clústeres. Se realizó una comparación de los valores promedio de los indicadores compuestos de competitividad global en los cinco grupos para identificar los países más competitivos y analizar las diferencias y similitudes competitivas entre los países de Centroamérica y otras regiones.

Los hallazgos subrayan la importancia del monitoreo y la evaluación continuos de los indicadores de competitividad para hacer un seguimiento de los avances, identificar las áreas de mejora y garantizar el crecimiento económico y la prosperidad a largo plazo de los países centroamericanos. El estudio es una herramienta valiosa para los responsables de la toma de decisiones, ya que proporciona un análisis exhaustivo de los niveles de competitividad, los determinantes clave y los conocimientos comparativos que pueden servir de base para la planificación estratégica y la formulación de políticas en Centroamérica

Por último, Khazaei et al. (2021) investigaron 176 empresas del mundo entre 2013 y 2018, y seleccionó específicamente a las empresas rentables entre las 200 más importantes cada año como población estadística. El estudio tuvo como objetivo evaluar la validez de los datos del Índice de Competitividad Global en relación con el desempeño financiero de las principales empresas.

En la metodología aplicada, la recopilación de datos implicó utilizar los informes anuales del Banco Mundial, el índice de competitividad global y el sitio Fortune para recopilar información relevante para su análisis. El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando el método de datos de panel con el software Eviews10 para evaluar la relación entre el índice de competitividad y el desempeño financiero de las principales empresas. Además, se consideró el ingreso per cápita de los países donde estaban ubicadas las principales empresas como una variable de control para analizar su impacto en el desempeño financiero de estas empresas.

Los resultados de la investigación indican una relación positiva entre el índice de competitividad y el desempeño financiero de las principales empresas del mundo.

Así mismo, el estudio encontró que el ingreso per cápita de los países en los que estaban ubicadas las principales empresas tiene una asociación positiva y significativa con el desempeño financiero de estas empresas. Los resultados sugieren que tanto el índice de competitividad como el ingreso per cápita desempeñan un papel crucial a la hora de influir en el desempeño financiero de las principales empresas a escala mundial

#### *Antecedentes en Perú*

Un primer antecedente en el contexto peruano es de Sánchez et al. (2021). En el estudio se refleja cómo la competitividad empresarial se puede calcular analizando varios indicadores económicos que reflejan el desempeño y el entorno de una región, con el objetivo de comprender la relación entre el entorno económico de las regiones menos competitivas y sus niveles de competitividad regional.

La investigación siguió un diseño aplicado, correlacional y no experimental con un enfoque longitudinal y cuantitativo. La población en estudio incluyó las 24 regiones del Perú, mientras que la muestra consistió en 4 regiones específicas seleccionadas para el análisis. Se consideraron varios factores económicos, como los ingresos anuales derivados de los impuestos regionales internos, el valor agregado bruto de las actividades económicas, la población económicamente activa y el registro de micro y pequeñas empresas. Se recopilaron y analizaron datos para establecer la relación entre estos indicadores económicos y los niveles de competitividad de las regiones.

Los resultados del estudio revelaron una relación directa y positiva entre los factores económicos analizados y los niveles de competitividad de las regiones. La relación entre los aspectos estudiados resultó ser muy alta y perfecta, con valores que oscilaban entre 0,982 y 1, lo que indica una fuerte correlación. Se llegó a la conclusión de que las regiones con ingresos anuales más altos, valor agregado bruto, población económicamente activa y microempresas y pequeñas empresas registradas mostraron niveles más altos de competitividad. El estudio destacó la necesidad de mejorar significativamente estos indicadores económicos, y sugirió que las regiones deben aumentar su índice en más de un 300% en el indicador del entorno económico para alcanzar el promedio nacional

Como segundo antecedente nacional peruano, Hanco (2022) en su artículo de investigación destaca que los recursos de gestión empresarial estratégica tienen una influencia significativa en la competitividad del sector agroexportador de la región de Tacna (Perú). Esto sugiere que factores como el capital humano, las capacidades tecnológicas y los recursos financieros desempeñan un papel crucial en la determinación del coeficiente de competitividad de las empresas en el Perú.

El objetivo principal de la investigación es determinar la influencia de los recursos de gestión empresarial estratégica en la competitividad del sector agroexportador de la región de Tacna, Perú. Se emplea un diseño de estudio básico con un enfoque transversal descriptivo, explicativo y correlacional. Se llevó a cabo un censo de 127 microempresas y pequeñas empresas (MYPE) del sector agroexportador de la región de Tacna con el fin de recopilar datos para su análisis.

La metodología incluye un análisis correlacional para comprender la relación entre los recursos de gestión empresarial estratégica y la competitividad, proporcionando información sobre los factores que influyen en el coeficiente de competitividad en el Perú.

Los principales resultados del estudio concluyen que los recursos de gestión empresarial estratégica tienen una influencia significativa en la competitividad. Al analizar los datos recopilados del censo de empresas del sector agroexportador de la región de Tacna, la investigación destaca la importancia de factores como el capital humano, las capacidades tecnológicas y los recursos financieros en la configuración de la competitividad de las empresas en el Perú. Los hallazgos sugieren que las empresas pueden mejorar su posición competitiva administrando y asignando estratégicamente los recursos para mejorar su desempeño en el mercado y la competitividad general en la región.

El tercer antecedente investigativo, Vásquez (2022) refiere que el cálculo de la competitividad empresarial implica evaluar en qué medida los modelos cooperativos facilitan la inclusión económica, la integración del mercado, la rentabilidad, la sostenibilidad y la competitividad de los productores agrícolas, contribuyendo así al desarrollo general del sector. En su estudio, se propuso evaluar el papel del modelo empresarial cooperativo como un vehículo eficiente y eficaz para

los productores agrícolas a la hora de cerrar la brecha en la asociatividad empresarial en el sector agrícola del Perú.

La investigación utilizó el marco legislativo actual, centrándose específicamente en la Ley núm. 31335 de Perú, que promueve el modelo empresarial cooperativo para los productores agrícolas. Se realizó un análisis de datos para comparar el nivel de asociatividad empresarial en el sector agrícola en 2012 y 2016, destacando la brecha que el modelo cooperativo podría subsanar. La metodología consistió en evaluar el impacto de los modelos cooperativos en la inclusión económica de los productores, su integración en las cadenas productivas y de valor y su competitividad general dentro del sector.

Se concluyó que el modelo empresarial cooperativo representa el vehículo más eficiente y efectivo para que los productores agrícolas reduzcan la brecha en la asociatividad empresarial. Al aprovechar dicho modelo, los productores pueden lograr una mayor rentabilidad, sostenibilidad y competitividad y, en última instancia, contribuir al desarrollo del sector agrícola. El estudio destacó la importancia de la inclusión económica a través de la inserción en el mercado para los productores, haciendo énfasis en el papel de los modelos cooperativos para facilitar el acceso a los mercados y mejorar la competitividad general del sector.

Desde el estudio de Ramírez (2023) se sostiene que, para calcular la competitividad empresarial, es esencial considerar factores como la demanda del mercado, la rivalidad industrial, la disponibilidad de proveedores, los sectores relacionados y la rentabilidad, ya que estos elementos desempeñan un papel crucial a la hora de determinar la posición competitiva de la industria.

La investigación tuvo como objetivo explicar cómo los determinantes estratégicos locales e internacionales influyen en la competitividad de la industria agroexportadora (IAA) del aguaymanto en Perú. El estudio utilizó un enfoque explicativo y longitudinal para investigar este fenómeno, así como, el método científico hipotético-deductivo para realizar el estudio, el modelo de competitividad del doble diamante para evaluar la competitividad de la industria del aguaymanto en Perú y compararlo con Colombia y Ecuador.

Se analizaron los datos del período 2015-2019 para determinar la posición competitiva de la industria en cada país. El índice de ventajas comparativas reveladas

(RCA) se utilizó como indicador de competitividad, y en el análisis se tuvieron en cuenta factores como la demanda, la rivalidad empresarial, la disponibilidad de proveedores, los sectores relacionados y los costos de los factores.

Según los resultados, el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (RCA), Colombia exhibió la mayor competitividad en la industria del aguaymanto, seguida de Perú y Ecuador. La competitividad general, representada por el tamaño de los diamantes mundiales en el modelo de doble diamante, también clasificó a Colombia como el país más competitivo, seguido por Perú y Ecuador en ese orden. El modelo econométrico derivado del estudio confirmó que factores como el aumento de la demanda, el aumento de la rivalidad empresarial, el aumento de los proveedores y sectores relacionados y la reducción de los costos de los factores contribuyen significativamente a mejorar la competitividad de la industria del aguaymanto en el Perú. La investigación fundamentó que la implementación de la planificación estratégica y las estrategias formuladas podrían mejorar aún más la competitividad de la industria del aguaymanto en Perú

Como último antecedente asociado al coeficiente de competitividad empresarial es de Márquez et al. (2024). Los autores señalan que, el cálculo de la competitividad empresarial implica un análisis exhaustivo de las tendencias de producción, las métricas de valor, la evaluación de los costos, la alineación con los estándares de la industria y las diferencias de precios entre los mercados nacionales e internacionales. Al considerar estos factores, las empresas pueden evaluar su posición competitiva y tomar decisiones informadas para mejorar su presencia en el mercado global.

El objetivo de la investigación fue determinar la competitividad de la tara peruana en el comercio internacional durante el período 2010-2018. Esto se hizo teniendo en cuenta varias teorías, como las del Foro Económico Mundial (WEF). Se empleó un enfoque de estudio exploratorio debido a la naturaleza fragmentaria de los datos existentes. Se recopilaron y seleccionaron datos de instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Servicio Nacional de Bosques y Vida Silvestre (SERFOR), el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). Además, se utilizaron datos de la

Sociedad Nacional de Industrias (SIN). El análisis se complementó con métodos de análisis de contenido y frecuencia.

Los resultados indicaron que la tara peruana no era competitiva en el comercio internacional. A pesar de la disminución de la producción entre 2010 y 2018, el valor del producto libre a bordo (FOB) mostró un aumento continuo durante el mismo período. El análisis del costo de los recursos nacionales (CRD) reveló que solo en 2016 la tara mostró competitividad debido a los precios internacionales favorables en comparación con los precios nacionales. Además, la tara no cumplió satisfactoriamente con los 12 pilares de competitividad descritos por el Foro Económico Mundial (WEF) en 2018. Estos resultados incitan a reflexionar sobre el cambio necesario para Perú de una estructura exportadora basada en las ventajas comparativas a una basada en las ventajas competitivas.

Estudios asociados a la evaluación de la competitividad en Ica, revelan varios resultados desde diferentes ópticas. En el caso de Lampa (2021), su tesis de grado universitario evaluó la competitividad empresarial mediante el análisis de la relación entre las variables logísticas y su impacto en la competitividad. La metodología empleó un enfoque cuantitativo, centrándose en la recopilación de datos para probar hipótesis mediante la estimación numérica y el análisis estadístico. La investigación utilizó el método hipotético-deductivo, comenzando con los principios teóricos generales y avanzando hacia hipótesis específicas, los datos se analizaron con el programa SPSS para el análisis descriptivo e inferencial, incluyeron una evaluación de la normalidad, con un nivel de significancia de 0,05 para determinar la distribución de las variables como normales o no normales.

La investigación encontró una relación significativa y directa entre la gestión logística y la competitividad empresarial, lo cual indica que la mejora de los procesos logísticos conduce a la utilización de las ventajas competitivas. Además, el estudio reveló una relación significativa entre las compras y la competitividad empresarial, denotando que la mejora de las estrategias de compra contribuye a mejorar la competitividad. Sobre la base de estos resultados, se formularon recomendaciones, como la implementación de evaluaciones de los procesos logísticos y el diseño de planes de adquisición integrales para mejorar la competitividad.

Similar estudio realizó Apolitano y Astocondor (2021), donde trazaron el objetivo de comparar el precio a medio plazo del marketing digital con el marketing tradicional, centrándose en escultores, productores, artesanos y artistas plásticos. La metodología utilizada fue cuantitativa y empleó un enfoque inductivo para un estudio descriptivo-explicativo. La recopilación de datos incluyó encuestas mediante cuestionarios y guías de entrevistas estructuradas. El estudio encontró que el precio del marketing digital es inferior al del marketing tradicional a medio plazo, con un alto rendimiento. Llegó a la conclusión de que la implementación del marketing digital es adecuada para aprovechar sus ventajas en el servicio al cliente y para las pymes. El diseño de la investigación fue descriptivo y correlacional, centrándose en el marketing digital y la competitividad de las exportaciones. No fue experimental, con el objetivo de comprender la relación entre las variables sin alteración intencional.

La investigación destaca la importancia de evaluar la competitividad a través de elementos como la planificación estratégica, la gestión de ventas, las técnicas de marketing, la gestión de clientes, la gestión de la fuerza de ventas y el área de soporte. Menciona que una gestión comercial eficiente ofrece varias ventajas, como el cumplimiento ideal desde el punto de vista económico, los métodos de producción precisos, la mejora de la reputación en el mercado y la mejora de las relaciones con los clientes. Además, generan el concepto de competitividad exportadora o competitividad internacional, que se refiere a la capacidad de una empresa para competir eficazmente en el mercado global.

En el caso de Espinoza (2022), asocio la evaluación de la competitividad con la innovación. Su estudio tuvo como objetivo investigar el número mínimo de empresas requerido para un estudio cuantitativo, siguiendo una fórmula de muestreo específica, explorando la correlación entre la innovación y la competitividad entre los pequeños y medianos productores de pisco de Ica. La metodología implica un enfoque mixto, que recopila y analiza datos tanto cualitativos como cuantitativos de las empresas objetivo. Los resultados indican una correlación positiva entre la innovación y la competitividad en la industria del pisco, enfatizando la importancia de la innovación para impulsar la competitividad. Por lo que, el estudio confirma que la innovación en varios aspectos, como los procesos, la organización y la

comercialización, se correlaciona positivamente con la competitividad de los productores de pisco de Ica

Desde otro ámbito, Garia (2024) determinó la relación entre la competitividad de las agroexportaciones y el desarrollo portuario en Ica, 2023. Los objetivos específicos incluyeron analizar la relación con las tarifas portuarias y los costos logísticos. Metodológicamente, se empleó un enfoque cuantitativo mediante un análisis descriptivo e inferencial. La recopilación de datos no fue experimental, lo que permitió garantizar que no hubiera alteraciones por parte de los investigadores.

Los resultados indicaron una correlación alta y significativa entre la competitividad de las agroexportaciones y el desarrollo portuario, y los valores de Pearson respaldan las relaciones analizadas. Las conclusiones extraídas del estudio destacaron la importancia de la gestión logística y las estrategias de compras para mejorar la competitividad empresarial. Las recomendaciones incluían mejorar los procesos logísticos y las estrategias de adquisición para impulsar la competitividad

#### *Antecedentes en Cuba*

En Cuba, como primer antecedente, se asume el estudio de Cánovas et al. (2019), quienes consideran al coeficiente como una medida del buen desempeño de estos factores en la economía cubana y de cómo interactúan para influir en la competitividad general de las empresas del país. Estos factores incluyen el talento humano, la calidad de las interacciones, el entorno macroeconómico y la infraestructura regional.

El objetivo principal de la investigación es identificar los factores de competitividad empresarial que pueden fortalecerse en la economía cubana para promover el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La metodología consistió en investigar las teorías existentes sobre la competitividad para determinar los factores relevantes aplicables al contexto cubano. Se utilizó una combinación de revisión de la literatura, análisis de datos y, posiblemente, estudios de casos para evaluar la importancia de estos factores en la economía cubana.

Los resultados se centraron en mejorar el talento humano, mejorar la calidad de las interacciones, mantener un entorno macroeconómico estable e invertir en infraestructura regional para impulsar la competitividad empresarial en Cuba. Al

fortalecer estos factores identificados, las empresas en Cuba pueden mejorar su competitividad, lo que se traducirá en un crecimiento económico general y aumentar la calidad de vida ciudadana. Los resultados enfatizan la importancia de alinear las políticas y estrategias con estos factores para crear un entorno empresarial más competitivo en Cuba.

Desde la óptica de Sarmientos y Delgado (2021), el coeficiente de competitividad es una medida multifacética que incorpora varios indicadores y metodologías para evaluar el desempeño de una empresa en el mercado. Al centrarse en la innovación, la calidad y la gestión estratégica, las empresas pueden mejorar su competitividad y lograr mejores resultados de rendimiento. Para ello, su investigación se propuso formular un marco integral para medir la competitividad empresarial. Este marco se basa en la identificación y el análisis de las dimensiones y variables específicas que influyen en la competitividad en el entorno empresarial.

La investigación realiza un análisis conceptual de los sistemas de indicadores, que son esenciales para medir la competitividad. Identifica las características y los componentes clave de estos indicadores. Incluyen la clasificación e identificación de varias variables que impactan en la competitividad. Esto implica definir las dimensiones globales de la competitividad y las herramientas necesarias para la medición. Un aspecto importante de la metodología es el desarrollo de una herramienta de recopilación de datos llamada «Guía de información empresarial», estructurada en formato Excel. Esta herramienta está diseñada para facilitar la implementación del sistema de medición de la competitividad por parte de los especialistas. Emplean métodos cuantitativos y utiliza software como UCINET y SPSS para analizar las relaciones entre las diferentes variables y crear una matriz de correlación.

Como resultados, el estudio identificó 16 variables clave más prevalentes en la literatura relacionada con la competitividad. Estas variables son cruciales para comprender la dinámica del desempeño empresarial, las cuales indican que ciertos parámetros, como los objetivos, la medición y la conceptualización de la realidad, son fundamentales para el análisis, mientras que otras, como las variables instrumentales y sistémicas, se abordan con menos frecuencia. Los descubrimientos contribuyen a un marco que apoya la medición de la competitividad en diferentes

sectores y territorios, ayudando en la evaluación de las políticas públicas relacionadas con el desarrollo territorial sostenible y la mejora de la gestión empresarial.

Según Moreno et al. (2022) el cálculo de la competitividad empresarial mediante modelos matemáticos permite diseñar políticas públicas específicas destinadas a mejorar la complementariedad y la integración económicas, aspectos cruciales en los procesos de desarrollo económico y social de un país. Al aplicar estos modelos, es posible estimar y abordar los desequilibrios sectoriales, identificar las capacidades de producción infrautilizadas y proponer estrategias para mejorar la complementariedad y la integración económica entre los sectores.

Desde un estudio realizado por estos autores, en aras de abordar tal procedimiento, la metodología aplicada; implicó el uso de técnicas de modelización matemática, específicamente modelos econométricos y programación de metas (GP), para abordar los desequilibrios sectoriales en la producción de bienes y servicios dentro de la economía cubana. Se utilizaron modelos econométricos para estimar las relaciones entre los diferentes sectores económicos, proporcionando información sobre la importancia relativa y la competitividad de cada sector. La programación por objetivos (GP) se aplicó para evaluar la importancia de varios sectores económicos e identificar y resolver los desequilibrios entre ellos, lo que contribuyó a la comprensión general del panorama económico.

Los resultados de la investigación indicaron que había importantes desequilibrios sectoriales en la provincia de Santiago de Cuba, ya que la capacidad de producción de bienes y servicios no utilizada ascendía a 42.500 millones de pesos. Estos hallazgos sugieren la existencia de oportunidades para equilibrar estos desequilibrios y mejorar la integración económica y la complementariedad entre los sectores, lo cual es crucial para el desarrollo económico de la región. Además, se proporcionan información valiosa para los responsables políticos y las partes interesadas, y ofrecen una base para la toma de decisiones sobre las estrategias de inversión y la formulación de políticas públicas destinadas a mejorar la competitividad y la eficiencia generales de la economía cubana.

Otro antecedente es de Acosta y colaboradores (2023), cuyo objetivo investigativo fue determinar el índice global de competitividad sintética de la agencia de viajes Havanatur S.A, en aras de abordar la falta de evaluación de la

competitividad de las agencias de viajes entrantes del grupo OSDE Viajes Cuba. La metodología empleada en la investigación consistió en tres fases y seis etapas, las cuales se diseñaron para identificar los procedimientos, las dimensiones y los indicadores más adecuados para evaluar la competitividad, aplicar métodos estadísticos y establecer un esquema lógico para calcular el índice de competitividad. Por lo que, permitió refinar el procedimiento elegido, determinar índices de competitividad sintéticos para reflejar la situación actual de las agencias en estudio, compararlas con otras agencias en función de dimensiones e indicadores e identificar los factores clave que influyen en la competitividad de las empresas turísticas.

La investigación arrojó varios resultados clave como el procedimiento elegido para determinar el índice de competitividad podría mejorarse aún más. Los índices sintéticos de competitividad proporcionaron información sobre la posición competitiva actual de las agencias objeto de estudio. Se realizaron comparaciones basadas en dimensiones e indicadores con otras agencias para evaluar la competitividad. Se identificó los principales factores que afectan a la competitividad de las empresas turísticas como Havanatur S.A.

Desde el acontecer habanero, Nuricumbo et al. (2016) investigaron la competitividad en negocios familiares, pues se gestaba en aquel entonces las actuales MIPYMES. La investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de aprendizaje organizacional estratégico (SOL) para establecer el conocimiento institucional como una ventaja competitiva en las empresas familiares, denominado paladares dentro del sector alimentario de las pymes de La Habana, Cuba. La metodología empleada en la investigación fue de naturaleza transversal no experimental y correlacional. La ecuación de transferencia de conocimiento se utilizó para evaluar el aprendizaje organizacional estratégico (SOL) basándose en el modelo propuesto en el estudio. Además, se utilizó esta ecuación para investigar la relación entre el aprendizaje y la competencia dentro del sector. La validez de la ecuación se confirmó mediante el proceso de investigación.

Los resultados de la investigación revelaron que la mayoría de los paladares muestran un nivel medio/regular de aprendizaje organizacional estratégico. El estudio indicó que hay una falta de conciencia sobre el fomento de la cultura organizacional en el sector alimentario, lo que pone de relieve la importante brecha

de conocimiento en esta área. Se observó que no existe una relación directa entre la competencia y el aprendizaje en el contexto de estas empresas familiares, lo que sugiere una independencia entre los dos factores. De igual manera, la investigación sugirió que la entrada de la competencia estadounidense podría conducir al declive o la quiebra de estos establecimientos, lo que pone de relieve la vulnerabilidad de los paladares ante las fuerzas competitivas externas

Otro antecedente local corresponde a Zaldívar et al. (2019). Los autores consideran que la competitividad de las pequeñas empresas en La Habana Vieja se evalúa a través del marco legal y regulatorio, que incluye políticas a nivel nacional y local. Esta evaluación ayuda a comprender las reglas que rigen las actividades económicas privadas dentro del ecosistema.

El objetivo investigativo consistió en identificar los factores que mejoran o limitan el crecimiento de estas empresas en el área seleccionada. La metodología empleada se estructuró en torno a cuatro dimensiones fundamentales para evaluar el crecimiento de las pequeñas empresas en La Habana Vieja:

1. Marco legal y regulatorio. Evaluación de las leyes y regulaciones que rigen el trabajo por cuenta propia en la región.
2. Red financiera. Análisis de los recursos financieros disponibles para las pequeñas empresas.
3. Marco de educación empresarial. Examen del apoyo y las oportunidades educativas para los emprendedores.
4. Alianzas potenciales. Evaluación de las asociaciones y colaboraciones estratégicas que afectan a la competitividad empresarial.

Los resultados del estudio, que abarca el período de 2014 a 2016, proporcionaron información sobre los factores que influyen en el desarrollo de las pequeñas empresas privadas en La Habana Vieja. Algunas de las principales conclusiones son:

Identificación de los elementos que impulsan o dificultan el crecimiento de las pequeñas empresas en la región. Se destacó la importancia de las posibles alianzas y asociaciones para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas, así como, el énfasis en el papel del marco legal, los recursos financieros y la educación

empresarial en la configuración del panorama empresarial en la configuración del panorama empresarial en La Habana Vieja

En el caso de Díaz y Barreiro (2019), observaron que la mayoría de los cuentapropistas carecían de discrepancias significativas a la hora de evaluar el entorno empresarial en el que operan, lo que indica un entendimiento común sobre la falta de condiciones propicias para la competitividad en el mercado.

El objetivo de la investigación era estudiar el emprendimiento en Cuba, centrándose particularmente en una muestra de emprendedores de la provincia de La Habana. El estudio tuvo como objetivo caracterizar el desempeño, las motivaciones, las percepciones, las limitaciones y la orientación al mercado de estos emprendedores. La metodología consistió en el empleo de una adaptación de la metodología del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y una auditoría de marketing adaptada a las características del sector cubano.

Si bien la muestra utilizada en el estudio no era estadísticamente representativa, proporcionó información esencial para futuras investigaciones en profundidad. La metodología no permitía realizar comparaciones directas con otros países debido a los ajustes metodológicos vigentes internacionalmente, pero sirvió como un primer paso en esa dirección.

El emprendimiento en Cuba ha ganado más atención con la aparición de oportunidades de autoempleo. Este sector abarca una amplia gama de actividades, desde personas que trabajan por cuenta propia hasta propietarios de pequeñas y medianas empresas que contratan empleados. El crecimiento del trabajo por cuenta propia en Cuba ha sido significativo desde 2010, con más de un centenar de actividades aprobadas para el trabajo por cuenta propia y se han establecido normas fiscales específicas. La provincia de La Habana, junto con otras regiones clave como Matanzas, Las Villas, Holguín y Santiago de Cuba, tiene una alta concentración de personas que trabajan por cuenta propia, principalmente debido a su importancia en la industria del turismo.

Por último, Acosta en conjunto con otros autores (2023), investigaron sobre la determinación del índice sintético global de competitividad de la Agencia de Viajes Havanatur SA, con sede en La Habana. El artículo de investigación se centra en determinar el índice sintético global de competitividad, lo cual proporciona una

evaluación exhaustiva de la competitividad de la agencia mediante el análisis de varias dimensiones e indicadores. La metodología utilizada en el estudio consta de tres fases y seis etapas, enfatizando la importancia de un enfoque estructurado para evaluar la competitividad. Este enfoque incluye la identificación de los procedimientos, las dimensiones, los indicadores y los métodos estadísticos adecuados y un esquema lógico para calcular el índice de competitividad.

Mediante la evaluación de los índices sintéticos de competitividad, el estudio pudo revelar la posición competitiva actual de las agencias de viajes analizadas. Esta evaluación permitió realizar comparaciones entre diferentes dimensiones e indicadores, lo que permitió comprender mejor los factores que influyen en la competitividad de las empresas turísticas. El proceso de evaluación no solo destaca las fortalezas y debilidades de la agencia de viajes, sino que también proporciona información sobre las áreas que requieren mejoras para mejorar la competitividad general. Al identificar estos factores clave, empresas como Havanatur S.A. pueden desarrollar estrategias específicas para mantenerse competitivas en el mercado.

Como resultado, se evidencia una hoja de ruta para que las agencias de viajes optimicen sus operaciones, mejoren la satisfacción de los clientes y se adapten al panorama cambiante de la industria del turismo. Sirve como una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento sostenible en un entorno global competitivo

### 2.1.2 Planeación estratégica

#### *Antecedentes internacionales*

Wood et al. (2021), investigó acerca de cómo la planificación estratégica puede actuar como una rutina de mediación de conflictos en las organizaciones que se enfrentan a diferentes objetivos empresariales. El estudio se centra en un estudio de caso de cinco años realizado en una gran empresa conjunta de servicios financieros, copropiedad de un banco estatal latinoamericano y una empresa financiera multinacional europea. El objetivo principal es descubrir los distintos niveles de la realidad organizacional y las distintas funciones que desempeña la planificación estratégica a la hora de resolver los conflictos derivados de diferentes lógicas empresariales.

La metodología empleada en la investigación implica un análisis detallado de un estudio de caso durante un período de cinco años dentro de la empresa conjunta de servicios financieros. El enfoque permite a los investigadores profundizar en la dinámica organizacional, los procesos de planificación estratégica y las interacciones entre las empresas copropietarias con objetivos comerciales divergentes. Al adoptar un enfoque basado en la narración de los hallazgos, el estudio presenta una comprensión integral de cómo se practican las rutinas de planificación estratégica dentro de la organización para mitigar los conflictos y alinear las diferentes prioridades de las entidades copropietarias.

Los resultados del trabajo de investigación destacan dos contribuciones importantes. En primer lugar, hace hincapié en el papel de las rutinas como praxis para resolver conflictos derivados de objetivos empresariales contradictorios dentro de las organizaciones. En segundo lugar, el estudio proporciona información valiosa para los profesionales empresariales al arrojar luz sobre las funciones adicionales que la planificación estratégica puede desempeñar más allá de las funciones tradicionales.

A través de la descripción detallada del estudio de caso, el documento muestra cómo la planificación estratégica sirve como mecanismo para cerrar la brecha entre los objetivos financieros a corto plazo y las estrategias de consolidación empresarial a largo plazo y, en última instancia, contribuye a la resolución de conflictos y a la alineación organizacional

En América Latina Bianchi y otras autoras (2021) exploraron cómo las organizaciones de América Latina pueden aprovechar su posición competitiva en un mundo cambiante mediante el desarrollo de nuevos recursos y capacidades para el éxito y la supervivencia.

A través de estudios de casos de empresas latinoamericanas, • Detectaron un modelo conceptual y operativo del constructo de ejecución de estrategias, probándose empíricamente con una muestra de ejecutivos de alto nivel de 276 empresas brasileñas.

Identificaron clasificaciones de factores que impulsan la internacionalización y sus implicaciones evolutivas para las empresas basándose en los datos recopilados de los productores de TI de Costa Rica, así como, los tipos estratégicos de internacionalización (empresarial, fortuita y estratégica) y analizaron cómo estos

tipos influyen en los resultados de la internacionalización. Muestras de compilaciones que utilizaron datos corporativos primarios de 252 empresas y más de 1800 puestos en juntas directivas para investigar el papel de la interconexión de las direcciones directivas con los bancos en las empresas chilenas. Emplearon técnicas de redes y análisis de regresión para demostrar que las empresas vinculadas a los bancos registraban tasas de apalancamiento, valoración y supervivencia más altas, lo que puso de relieve la importancia de las redes empresariales para hacer frente a las restricciones financieras.

Los resultados reflejados, anuncia la utilización de una estructura de segundo orden en algunas empresas representa mejor la ejecución de la estrategia, identificando dos dimensiones principales: las acciones («causas») y los resultados («consecuencias»). Esto arroja luz sobre cómo los gerentes traducen los planes estratégicos en actividades viables y los resultados que demuestran la eficacia de la ejecución de la estrategia.

Proporcionan información sobre los factores que impulsan el momento de la internacionalización y los tipos estratégicos de internacionalización, y mostraron cómo los diferentes enfoques pueden generar resultados variados en términos de expansión internacional y crecimiento empresarial. Por último, se concluye que las empresas conectadas a los bancos a través de direcciones interconectadas disfrutaban de beneficios como tasas de apalancamiento, valoración y supervivencia más altas. Esto subraya la importancia de las redes empresariales, en particular las interconectadas con los bancos, para las empresas latinoamericanas que enfrentan restricciones financieras

Un tercer antecedente, es específicamente en el estado de Guanajuato, en México, analizado por López et al. (2021) para comprender la influencia de la planificación estratégica en los resultados tangibles e intangibles de las microempresas de esa región.

La investigación empleó un diseño metodológico cuantitativo, explicativo, observacional y transversal. Para el estudio se obtuvo una muestra de 407 jóvenes líderes de microempresas de Guanajuato, México. Para evaluar las hipótesis, se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los índices de bondad y ajuste del SEM resultaron aceptables. El análisis de correlación de Pearson se utilizó

para mostrar la relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y los resultados tangibles e intangibles de las microempresas. El modelo SEM demostró estadísticamente que la planificación estratégica influye significativamente en los resultados tangibles e intangibles de las microempresas en Guanajuato, México [1].

Los resultados indicaron una relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y los resultados tangibles e intangibles de las microempresas. Se demostró que la planificación estratégica es un factor clave para lograr el éxito de las microempresas a través de resultados tangibles e intangibles. El estudio destacó la importancia de incluir la planificación estratégica para definir indicadores claros para obtener resultados satisfactorios en las microempresas. Los hallazgos se consideran relevantes y valiosos debido a la falta de una investigación suficiente que se centre en las variables analizadas, particularmente en el contexto mexicano. Se recomendó realizar más investigaciones para identificar estrategias para mejorar el crecimiento, la sostenibilidad y el rápido posicionamiento de las microempresas emprendedoras en un mercado competitivo

Desde Colombia, Salas et al. (2021) se propusieron describir el proceso de planificación estratégica en las empresas de servicios públicos de Riohacha, Colombia. Esto implicó analizar las etapas, los componentes y los indicadores de la planificación estratégica dentro de estas organizaciones.

La investigación se llevó a cabo como un estudio de campo descriptivo, recopilando información del personal asociado a las empresas de servicios públicos de Riohacha. Específicamente, se obtuvieron datos de cinco gerentes que participaron en los procesos de planificación de las cuatro empresas que prestan servicios públicos en el municipio. El estudio se basó en un enfoque epistemológico cuantitativo, enfatizando la objetividad y los resultados. La metodología se centró en descubrir y verificar las relaciones entre conceptos basándose en un marco teórico.

Los descubrimientos indicaron una alta presencia de los elementos estudiados en las empresas de servicios públicos de Riohacha. Sin embargo, hubo una falta de cumplimiento de las etapas o fases del proceso de planificación estratégica. En particular, se destacó la importancia de cumplir con el proceso de planificación estratégica de principio a fin para el logro de los objetivos organizacionales. La investigación también planteó preguntas sobre la evaluación de la planificación en

términos de resultados tangibles para la mejora organizacional. Si bien la eficacia se reconoció con una alta presencia, la eficiencia y la economía se reconocieron con una presencia moderada, lo que llevó a reevaluar la forma en que se llevan a cabo las evaluaciones de la planificación para mejorar el desempeño organizacional

El último antecedente a escala internacional, está asociado a Ecuador. Sumba y Arteaga (2022) realizaron una propuesta de un modelo de planificación estratégica para el desarrollo organizacional. Con el objetivo de diseñar un plan estratégico para fortalecer el desempeño organizacional de la pequeña empresa manufacturera Manufacturera Construcciones S.A, ubicada en Quito.

La metodología de investigación empleada fue aplicada, de campo, bibliográfica y transversal, con un enfoque cualitativo. Se utilizaron varios métodos, incluidos los métodos analítico-sintéticos, deductivos, documentales y estadísticos. Se utilizaron técnicas de recopilación de datos, como encuestas y entrevistas, para recopilar información.

A pesar de contar con reconocimiento internacional, alianzas con proveedores y trabajadores con experiencia, se descubrió que la empresa carecía de una planificación estratégica, lo que la ponía en desventaja competitiva. La ausencia de un plan estratégico hizo que la empresa no cumpliera sus objetivos y perdiera oportunidades. La investigación recomendó que los propietarios de la empresa implementaran el plan estratégico propuesto para mejorar los diferentes procesos organizacionales, mejorar el desempeño y tomar decisiones alineadas con los objetivos y las políticas formulados

#### *Antecedentes en Perú*

Desde el Perú, Paredes et al. (2021) indagó acerca habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes, sucursal de Ayacucho, en 2016. La investigación empleó un enfoque cuantitativo con un diseño básico de tipo, nivel correlacional y descriptivo-correlacional. Durante el estudio se utilizaron métodos de observación, razonamiento inductivo-deductivo y analítico-sintético, así como dos cuestionarios como instrumentos: un cuestionario sobre habilidades gerenciales de 16 ítems y un

cuestionario de planificación estratégica de 20 ítems. La muestra del estudio incluyó a 101 empleados, entre directivos, profesores y personal administrativo.

Los resultados de la investigación indicaron una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica, con un valor  $p$  de 0 y un valor de Tau-b de Kendall de 0,294. Sugieren, además, que existe una correlación positiva entre la percepción de las habilidades de gestión y la calidad de los resultados de la planificación estratégica. Esto implica que, a medida que mejora la percepción de las habilidades de gestión, la eficacia de la planificación estratégica también tiende a aumentar, lo que pone de relieve la importancia de contar con sólidas habilidades gerenciales para lograr iniciativas de planificación estratégica exitosas.

Otro antecedente, está relacionado con el estudio realizado por Córdova y Ramón (2021), donde el objetivo fue explorar la inclusión de la sostenibilidad en los sistemas de control estratégico y de gestión (MCS) de las empresas manufactureras peruanas del sector del plástico. Emplearon un método de análisis de estudios de casos múltiples, centrándose en cuatro empresas manufactureras peruanas que operan en la industria del plástico. Los datos para el estudio se recopilaron a través de siete entrevistas semiestructuradas con personal clave de las empresas seleccionadas.

Se comprobó que la sostenibilidad solo estaba parcialmente integrada en las estrategias de las empresas, y que los directivos de las medianas empresas carecían especialmente de conocimientos sobre cómo implementar con precisión prácticas de gestión sostenibles. En cuanto a los sistemas de control de gestión (MCS) utilizados, se observó que las empresas medianas se dedican principalmente a la planificación a corto plazo, centrándose predominantemente en la perspectiva económica operativa y descuidando las medidas concretas relacionadas con los aspectos sociales y ambientales.

El estudio concluyó que existe una necesidad crítica de que las empresas manufactureras peruanas del sector del plástico no solo incluyan la sostenibilidad en sus estrategias, sino que también establezcan un sistema integral de gestión del desempeño (PMS) que pueda funcionar como un MCS extenso para impulsar el crecimiento sostenible.

En el caso de Buendía et al. (2022) su objetivo fue analizar el uso de la planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, desde el comportamiento de

las organizaciones del sector público para implementar los elementos de planificación estratégica de manera efectiva

Con una metodología de naturaleza descriptiva, no experimental, transaccional y de campo, se utilizó un cuestionario autoadministrado como instrumento de recolección de datos para recopilar información de las organizaciones públicas gubernamentales en Lima. El proceso implicó analizar el proceso de planificación estratégica para el desarrollo social, centrándose en acciones como alinear los recursos humanos con la estrategia, actualizar las competencias organizacionales y gestionar y mejorar las competencias de acuerdo con el plan desarrollado.

Los resultados indicaron que las organizaciones del sector público de Lima aplican moderadamente los elementos sugeridos por la planificación estratégica, lo que dificulta los aspectos metodológicos necesarios para abordar de manera efectiva el desarrollo social. El estudio destacó la importancia de alinear los recursos humanos con la estrategia, actualizar las competencias organizacionales y gestionar las competencias de acuerdo con el plan estratégico para una implementación exitosa. Se descubrió que la implementación de acciones estratégicas es crucial para adaptarse a los cambios constantes del entorno, con un enfoque en los modelos de desarrollo sostenibles y resilientes para apoyar la transformación organizacional

Otro antecedente es el referido por Valladares et al. (2022), asociado a investigar el impacto de la planificación estratégica en la mejora del desempeño docente en el Perú. La investigación empleó un enfoque sistemático de revisión exploratoria y análisis de datos para lograr su objetivo. Los resultados de la investigación indicaron una relación directamente proporcional entre la planificación estratégica y la mejora del desempeño docente, mejora de la gestión del tiempo, la eficiencia organizativa y la ejecución de las tareas por parte de los profesores, así como, el impacto positivo de la planificación estratégica en el desempeño general y el éxito de la comunidad educativa en Perú.

Por otra parte, Barrueto (2022) propuso un diseño de una nueva estructura orgánica de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. para el logro de plan estratégico. Para ello, se trazó como como objetivo determinar en qué medida la evolución del diseño organizacional contribuye al logro de los planes estratégicos dentro de una entidad de transporte aéreo.

La investigación siguió un diseño aplicado, descriptivo, transversal y correlacional. La población censada estuvo compuesta por 20 directores de CORPAC y se utilizó la técnica de encuesta. Se adaptaron los cuestionarios de diseño organizacional y un cuestionario de planificación estratégica para la recopilación de datos. Un análisis estadístico reveló una relación significativa entre el diseño de una nueva estructura organizacional y el logro del plan estratégico en CORPAC S.A ( $Rho = 0.802$ ,  $p = 0.000$ ,  $alpha = 0.05$ ). Esto indica que el cumplimiento de los planes estratégicos está estrechamente vinculado a la implementación de un nuevo diseño organizacional que se alinee con las necesidades cambiantes de la empresa y su entorno

Como resultados, el estudio encontró una fuerte correlación ( $Rho = 0.802$ ) entre la implementación de una nueva estructura organizacional y el logro exitoso de los planes estratégicos dentro de CORPAC S.A. La significación estadística ( $p = 0.000$ ) apoya aún más la idea de que adaptar el diseño organizacional para hacer frente a los cambiantes factores internos y externos es crucial para el éxito estratégico. Los hallazgos enfatizan la importancia de que las estructuras organizacionales evolucionen continuamente para alinearlas con los planes estratégicos anuales y adaptarse a la naturaleza dinámica de la industria del transporte aéreo en Perú.

Desde la región de Ica, en la investigación de Yachi (2018), se analiza la importancia de la planificación estratégica para los pequeños productores de pisco de Ica que enfrentan desafíos en la comercialización de sus productos. El objetivo de la investigación fue describir la situación actual que enfrentan los pequeños productores de pisco en la región de Ica. El objetivo era realizar un diagnóstico para identificar los principales desafíos que enfrentan en la comercialización, las condiciones del mercado y la falta de estrategias de comercialización. La investigación buscó arrojar luz sobre estos temas para proponer acciones válidas que pudieran mejorar las condiciones de comercialización en el mercado nacional.

El estudio se centró en analizar las estrategias de distribución para la comercialización del pisco en el mercado nacional, particularmente en la región de Ica. Examinó los patrones del comercio, incluidos el consumo local, el consumo regional y la exportación a través de intermediarios o la exportación directa a través de asociaciones. La investigación destacó el crecimiento del pisco en varios mercados y el creciente número de empresas del sector. También enfatizó sobre la importancia de las estrategias

cooperativas de comercialización para superar las limitaciones a las que se enfrentan los productores individuales, como las restricciones de volumen, la falta de economías de escala y los altos costos de transporte.

La investigación reveló que el mercado del pisco ha experimentado un desarrollo parcial, impulsado por el crecimiento de las exportaciones y obstaculizado por la lenta penetración de los pequeños productores artesanales en el mercado nacional. Identificó el predominio de las grandes empresas minoristas nacionales en los procesos de distribución, el uso de tecnologías modernas y la importancia de la confianza en las relaciones con los proveedores. El estudio hizo hincapié en la necesidad de garantizar la eficiencia de la calidad en los procesos de producción y comercialización, y sugirió que las pequeñas y medianas empresas podrían añadir valor a sus productos mediante los canales de comercialización y las asociaciones adecuados. Además, los resultados destacaron los beneficios potenciales de la comercialización colectiva a través de cooperativas para mejorar los ingresos y eliminar las barreras para los productores.

Desde las visiones de Oseda et al. (2022) en el sector del turismo, la planificación estratégica implica considerar factores como la gestión de los recursos, la participación de la comunidad, la conservación del medio ambiente y la preservación cultural. Al planificar estratégicamente sus operaciones, las empresas turísticas pueden alinear sus actividades con prácticas sostenibles, cumplir con las expectativas de los clientes y contribuir positivamente a la comunidad local y al medio ambiente.

La investigación tuvo como objetivo explicar la calidad del turismo sostenible desde la perspectiva del cliente en la región de Ica. La metodología fue de naturaleza aplicada y descriptiva, utilizando un diseño de observación muestral. En el estudio participó una muestra de 356 clientes (visitantes y/o residentes) de la región de Ica.

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante encuestas, entrevistas u observaciones directas para obtener información sobre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a la calidad del turismo sostenible. El estudio concluyó que, en el contexto actual, los turistas tienen grandes expectativas de servicios de calidad en el marco del turismo sostenible. Además de los servicios de alojamiento, gastronomía y entretenimiento, los clientes buscan la plena satisfacción y el valor de los servicios prestados.

Otro antecedente iqueño es de Huaila y Córdova (2022). Los autores proponen un modelo que incluye elementos estratégicos como los tipos operativos y la dinámica de la información hacia el producto y servicio financiero de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica, destacando la importancia de la planificación estratégica para abordar las quejas de los clientes y mejorar la transparencia en la institución financiera. Para demostrar dicha importancia,

Los investigadores analizaron el número de quejas durante el período comprendido entre 2017 y 2021. Cada año, el número de quejas aumentó, con las siguientes cifras: 301, 427, 479, 528 y 558, junto con el número de clientes: 198.440, 229.103, 261.306, 257.290 y 278.798. Se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre las variables de quejas y clientes, con un alto coeficiente de correlación. La ecuación de la modelo ajustada derivada de los datos fue: Número de quejas = 303,814 + 0,00311205 \* Número de clientes.

Para el modelo propuesto de estrategia primaria y transparencia, las variables incluidas fueron: el tipo de operaciones, los documentos contractuales, la descripción (objetivo y justificación) y la comprensión dinámica de la información. Este modelo se sugirió como una herramienta práctica para mejorar el reconocimiento por parte de los consumidores del producto y servicio financiero que ofrece la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A. El estudio concluyó que el número de quejas aumentó con el tiempo y estaba relacionado con el aumento del número de clientes. Además, el modelo propuesto de estrategia primaria y transparencia se consideró un atributo tangible que podría mejorar la percepción de los consumidores sobre los productos y servicios financieros que ofrece la institución

En el caso de Ríos et al. (2023) analizaron la influencia de la formulación del plan estratégico sobre la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) utilizando variables de medición específicas. El estudio tiene como objetivo identificar la relación entre las variables independientes, como el consumidor, el proveedor, el cliente y el producto, y las variables dependientes, como el flujo de caja, el endeudamiento, la rentabilidad y la financiación, en una muestra de 150 microempresarios de la provincia de Cañete.

La investigación utilizó un método de muestreo no probabilístico para seleccionar 150 micro emprendedores de la provincia de Cañete para el estudio. Se emplearon

instrumentos para medir diferentes variables relacionadas con la planificación estratégica y la gestión financiera en las pymes. Estas variables incluían el consumidor, el proveedor, el cliente y el producto como variables independientes, y el flujo de caja, el endeudamiento, la rentabilidad y la financiación como variables dependientes. El estudio evaluó los niveles de planificación estratégica y diferentes dimensiones, como la satisfacción del consumidor. Por ejemplo, los resultados mostraron que el 16,9% de los participantes tenía un nivel bajo de planificación estratégica, el 52,3% tenía un nivel medio y el 30,8% tenía un nivel alto. Del mismo modo, en cuanto a la dimensión del consumidor, el 16,2% tenía un nivel bajo, el 48,5% tenía un nivel medio y el 35,4% tenía un nivel alto.

Los resultados indicaron niveles variables de planificación estratégica entre los participantes, y una parte importante tenía un nivel medio de planificación estratégica. En cuanto a la dimensión del consumidor, el estudio encontró que un número considerable de participantes mostraron un nivel medio o alto de satisfacción por parte de los consumidores y, por último, se proporcionan información sobre los niveles de planificación estratégica y las dimensiones del consumidor entre los microempresarios, y destacan la importancia de estos factores en la gestión financiera de las pymes.

#### *Antecedentes en Cuba*

La planificación estratégica en las empresas de servicios en Cuba implica la coordinación de mentes creativas para afrontar los desafíos futuros de manera efectiva (Valdés et al., 2019). Sánchez (2017) analiza la evolución histórica de la planificación estratégica a nivel mundial y específicamente en Cuba, proporcionando definiciones de autores extranjeros y conceptualizando el término. También describe las etapas por las que ha pasado la planificación estratégica a nivel nacional, reflexionando sobre las prácticas de los administradores de salud cubanos en los diferentes niveles de atención médica.

El objetivo de su investigación incluyó definir la planificación estratégica, analizar las etapas por las que ha pasado a nivel nacional, reflexionar sobre las prácticas de los administradores de salud cubanos y delinear los pasos metodológicos para su implementación a fin de lograr avances organizacionales significativos. La metodología implicó analizar el desarrollo histórico de la planificación estratégica, tanto a nivel

internacional como dentro del sistema de salud cubano, para comprender su evolución e impacto en la gestión organizacional. Se examinó las definiciones de autores extranjeros, conceptualización de la planificación estratégica y exploración de cómo los directores de salud cubanos implementan la planificación estratégica en los diferentes niveles de la prestación de atención médica. Se representó las etapas de la planificación estratégica a nivel nacional y describió los pasos metodológicos necesarios para la implementación efectiva de la planificación estratégica en las organizaciones de salud.

Los resultados de la investigación destacan la importancia de la planificación estratégica para el progreso organizacional, particularmente en el sector de la salud, y enfatizan el papel de los directores en la implementación de metodologías de planificación estratégica para impulsar el progreso. El estudio revela información sobre la evolución histórica de la planificación estratégica, basándose en las experiencias de los administradores de salud cubanos y en el panorama más amplio de la planificación estratégica nacional para mostrar la importancia de este enfoque para lograr los objetivos organizacionales. Además, subrayan la necesidad de mejorar y adaptar continuamente las metodologías de planificación estratégica para alinearlas con las cambiantes necesidades organizacionales y la dinámica ambiental, garantizando la relevancia y la eficacia de las prácticas de planificación estratégica a lo largo del tiempo.

Por parte de Olivares et al. (2019), proyectaron diseñar e implementar un procedimiento de cuadro de mando integral que contribuya a mejorar la gestión empresarial estratégica en una empresa de consultoría económica específica de Guantánamo, en consonancia con las exigencias del entorno.

El diseño del cuadro de mando integral (CMI) se encaminó hacia la compatibilidad con los objetivos planificados de la organización, en función a los requisitos del entorno económico nacional, basado en las transformaciones metodológicas, organizativas y de control dentro del sector de la consultoría económica.

Los resultados de la investigación demuestran la eficacia de la implementación de un enfoque de cuadro de mando integral en CANEC-Guantánamo. Al alinear los objetivos estratégicos con los indicadores de desempeño, la organización fomenta la mejora de sus prácticas de gestión y alcanzar las metas planificadas. Mediante la utilización del CMI, la investigación anticipa integración de los procesos con indicadores establecidos mediante la planeación estratégica de la agencia consultora.

Desde el contexto de la educación, Almuiñas y Galarza (2020) caracterizaron y evaluaron las prácticas actuales de planificación estratégica en los Institutos de Educación Superior (IES) afiliados al Ministerio de Educación (MES) de Cuba. Esta evaluación buscó evitar la obsolescencia y el tradicionalismo en los procesos de planificación y mejorar la capacidad de innovación y mejora de las instituciones.

La investigación empleó un enfoque descriptivo-explicativo, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. El proceso de evaluación se conceptualizó como un medio para producir información que sirviera de guía para la toma de decisiones y mejorara las experiencias evaluadas, también implicó identificar las tendencias en la planificación estratégica dentro del contexto cubano y el IES específico. La fase final incluyó la integración y socialización de los resultados, lo que llevó a la formulación de conclusiones y a la preparación de un informe exhaustivo. Los resultados del estudio mostraron las diferencias y similitudes significativas entre las prácticas de planificación estratégica de las distintas instituciones, e identificó los principales logros y puntos débiles. Se subrayó en la necesidad de realizar más estudios para mejorar las capacidades de gestión existentes, particularmente en el contexto del entorno dinámico e incierto al que se enfrentan las IES cubanas. Contribuyó a elevar la comprensión del panorama de la planificación estratégica en la educación superior cubana, propiciando a aumentar la autoconciencia de las instituciones involucradas y del sistema universitario en general.

Similar antecedente asociado al escenario estratégico para el desarrollo y posicionamiento de la Sociedad Cubana de Ciencias de la Información (SOCICT) dentro de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC) fue investigado por León et al. (2020). El estudio comenzó examinando las principales referencias teóricas de los estudios prospectivos, centrándose en sus características y enfoques distintivos, particularmente en un contexto informativo. Se elaboró una guía metodológica para facilitar las diferentes etapas de la construcción de los escenarios, que incluía la identificación de las variables estratégicas dentro de la asociación y el análisis de sus relaciones y dependencias mediante herramientas como el MICMAC y el SMIC-PROB. La investigación propuso una experiencia metodológica adaptada a las instituciones similares a la SOCICT del país. Se formularon escenarios estratégicos y una hipótesis por escenarios como resultado de la aplicación del método en la SOCICT, lo que proporcionó información valiosa para el desarrollo futuro de la organización y los procesos de toma de decisiones.

La Habana por ser la capital de Cuba, cuenta con grupos empresariales y empresas nacionales, los cuales, son los que proyectan y alinean sus objetivos estratégicos de manera vertical y ramificada a todas sus estructuras a nivel de país. Por tanto, se consideran como punto de partida los resultados de la gestión y enfoque de planeación estratégica para determinar posibles tendencias futuras en otros territorios. Vega (2018) con la finalidad de diseñar la planeación estratégica del Hotel Saratoga de La Habana, empleo una metodología diagnóstica basado en un cuadro de mando integral (CMI). Empleó varias técnicas cualitativas como árbol de problemas, entrevistas, análisis en campo, etc., lo cual permitieron definir su dirección, asignar los recursos de manera eficaz y alcanzar sus objetivos a largo plazo proyectados en el tablero del CMI, en consideración de varios componentes organizacionales.

Otro antecedente es investigado por Yero (2019), cuyo objetivo fue analizar la gestión estratégica y el desarrollo local como herramientas para la toma de decisiones y el desarrollo integral. La metodología de investigación sigue el enfoque materialista dialéctico e histórico de la economía política marxista-leninista, y considera las relaciones económicas como relaciones sociales de producción (RSP). Los métodos específicos incluyen enfoques teóricos como el análisis-síntesis, el análisis histórico-lógico y métodos empíricos como las entrevistas. El análisis proporciona información sobre el análisis funcional y los factores ambientales y ofrece una visión integral de la organización para compararla con la competencia o las empresas potenciales. Se defiende la idea que la gestión estratégica es una herramienta poderosa para la toma de decisiones y la formulación de estrategias en las organizaciones, mientras que el desarrollo local ofrece un enfoque único para el desarrollo integral. Según la autora, el éxito de los modelos de desarrollo endógeno depende de factores como el apoyo político-administrativo de las autoridades locales y la disposición de la población a adoptar nuevos paradigmas económicos. La combinación de profesionales con experiencia en gestión estratégica y desarrollo local es vital para impulsar estrategias e iniciativas eficaces en estas áreas.

En el caso, de la investigación conjunta de Rodríguez con otros autores (n.d.) relacionada con la planificación estratégica, aplicada específicamente a Grupo CAUDAL, S.A., una empresa de La Habana, en el cual se propone el nuevo diseño estratégico logrado para el período 2022-2026) de la organización. La metodología utilizada para la

planificación estratégica fue diseñada por un grupo de profesores, consultores e investigadores de la Universidad de La Habana, lo que indica un contexto local para el proceso de planificación estratégica. El documento enfatiza la importancia de adaptarse a los nuevos contextos socioeconómicos, nacionales e internacionales, y sugiere la necesidad de que las empresas con sede en La Habana alineen sus estrategias con estos entornos cambiantes. La utilización de la matriz DAFO en el contexto empresarial para el diagnóstico estratégico implica una relevancia directa para las organizaciones que operan en La Habana, ya que ayuda a analizar los factores internos y externos que afectan a la organización en el entorno empresarial local.

El proceso de planificación estratégica implicó la identificación de 16 oportunidades y 11 amenazas para Grupo CAUDAL, S.A., lo que indica las posibilidades de crecimiento y las oportunidades de expansión del mercado para la organización. El estudio destacó los puntos fuertes de la organización, como el uso de métodos participativos, el enfoque en el desarrollo profesional, la reorientación estratégica en respuesta a los cambios ambientales y los sistemas de planificación efectivos. El enfoque de planificación estratégica hizo hincapié en la importancia de equilibrar las fuerzas externas e internas, y mostró un alto nivel de equilibrio entre los dos aspectos para una toma de decisiones eficaz.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Competencia empresarial**

#### **2.2.1.1 Teorías**

##### *Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter*

Michael Porter, en su modelo de las cinco fuerzas, establece un marco exhaustivo para analizar el entorno competitivo de una industria. Este marco se fundamenta en cinco dimensiones clave: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. La amenaza de nuevos entrantes se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir con las existentes, lo cual depende de las barreras de entrada como economías de escala, diferenciación de productos y requisitos de capital (Liu *et al.*, 2023).

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de estos para influir en los precios y términos de compra, especialmente si los proveedores están concentrados o los insumos son únicos. El poder de negociación de los compradores refleja la capacidad de los clientes para exigir mejores condiciones o precios, lo cual es mayor si los clientes están organizados o si existen alternativas abundantes. La amenaza de productos sustitutos se refiere a la disponibilidad de productos que pueden cumplir la misma función, lo que puede limitar los precios que las empresas pueden cobrar (Ma & Gao, 2023).

La aplicabilidad de las cinco fuerzas en el ámbito organizacional implica la necesidad de diseñar estrategias que mitiguen las amenazas y aprovechen las oportunidades. Por ejemplo, en respuesta a la amenaza de nuevos entrantes, las empresas pueden invertir en lealtad del cliente y diferenciación de productos, creando barreras de entrada efectivas (Kohnová & Salajová, 2023).

Para manejar el poder de los proveedores, pueden desarrollar múltiples fuentes de suministro y crear alianzas estratégicas. En cuanto al poder de los compradores, las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad y personalización de sus ofertas para reducir la sensibilidad al precio. La amenaza de productos sustitutos puede ser abordada mediante la innovación continua y la mejora del valor percibido de los productos actuales. La rivalidad entre competidores puede ser gestionada mediante estrategias de diferenciación y nicho, reduciendo la competencia directa. Este enfoque integral obliga a las organizaciones a ser proactivas y estratégicas, anticipándose a los movimientos del mercado y ajustando su estructura y procesos internos para mantener una ventaja competitiva sostenida (Bai *et al.*, 2024).

Porter también introduce el concepto de grupos estratégicos dentro de las industrias, que son conjuntos de empresas que siguen estrategias similares y, por lo tanto, compiten directamente entre sí. Este análisis de grupos estratégicos permite a las organizaciones identificar a sus competidores más directos y evaluar su posición relativa en el mercado. Además, este enfoque facilita la identificación de oportunidades estratégicas y áreas donde la competencia es menos intensa (Richter & Stegen, 2022). En términos organizacionales, esto implica que las empresas deben desarrollar capacidades analíticas avanzadas para monitorear y evaluar continuamente la posición competitiva no solo a nivel de industria, sino también dentro de estos grupos estratégicos. Esto fomenta

una visión más granular y precisa del entorno competitivo, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica (Rezaei *et al*, 2022).

En el contexto de la rivalidad entre competidores, Porter sugiere que las empresas deben considerar tanto la competencia actual como la potencial. La capacidad de anticipar y responder a movimientos estratégicos de los competidores es crucial para mantener la competitividad. Esto requiere de estructuras organizacionales ágiles que puedan implementar cambios estratégicos rápidamente (Shafiabady *et al*, 2022). La formación de equipos de inteligencia competitiva y la utilización de tecnologías de análisis de datos son ejemplos de cómo las organizaciones pueden mejorar su capacidad para rastrear y responder a las acciones de sus competidores. Esta vigilancia constante del entorno competitivo ayuda a las empresas a adaptar sus estrategias en tiempo real, manteniéndolas a la vanguardia de su industria (Rezaei *et al*, 2022).

La influencia de las cinco fuerzas también se extiende a la formulación de estrategias de diversificación y expansión. Al analizar las cinco fuerzas, las empresas pueden identificar industrias adyacentes o mercados geográficos donde las fuerzas competitivas son menos intensas y, por lo tanto, más atractivas para la expansión. Esto implica una reestructuración organizacional y la realineación de recursos para entrar en nuevos mercados de manera efectiva. La capacidad para evaluar y actuar sobre oportunidades de diversificación se convierte en un componente crítico de la estrategia corporativa, y requiere de una organización que pueda gestionar la complejidad y los riesgos asociados con la expansión en nuevos entornos competitivos (Cherepovitsyn *et al*, 2022).

En última instancia, el modelo de las cinco fuerzas de Porter proporciona un marco robusto para la estrategia empresarial, obligando a las organizaciones a ser dinámicas y adaptativas. La integración de este modelo en la teoría organizacional significa que las empresas deben desarrollar una cultura de análisis estratégico continuo, donde todas las partes de la organización entienden y contribuyen a la gestión de las fuerzas competitivas. Esta cultura estratégica integrada fomenta una organización cohesiva y orientada hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible en un entorno de negocios cada vez más complejo y dinámico (Kohnová & Salajová, 2023).

### *Cadena de valor de Porter*

La cadena de valor de Michael Porter descompone las actividades empresariales en componentes estratégicos que contribuyen a la creación de valor y ventaja competitiva. Esta teoría identifica dos categorías de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias incluyen la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio post-venta. Estas actividades son directamente responsables de la creación de productos y su entrega al cliente. Las actividades de apoyo, que incluyen la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones, facilitan y mejoran la eficiencia de las actividades primarias. En el contexto organizacional, este modelo obliga a las empresas a analizar cada actividad en términos de su contribución al valor total y a buscar mejoras en cada segmento de la cadena (Sauer *et al.*, 2022).

Aplicando la cadena de valor, las organizaciones deben mapear todas sus actividades y evaluar cómo cada una agrega valor al producto final. Este análisis permite identificar ineficiencias y áreas para la mejora, lo cual es crucial para mantener la competitividad. Por ejemplo, una empresa puede descubrir que la logística interna presenta cuellos de botella que retrasan la producción. Al optimizar esta actividad, puede mejorar la eficiencia y reducir costos, aumentando así el valor total ofrecido a los clientes. La teoría organizacional debe, por lo tanto, incorporar metodologías de análisis y mejora continua que permitan a las empresas reevaluar constantemente sus procesos y adaptarlos para maximizar el valor creado (Awan *et al.*, 2022).

Porter también destaca la importancia de la integración y coordinación entre las diferentes actividades de la cadena de valor. Una organización eficiente debe asegurar que sus actividades primarias y de apoyo estén alineadas y trabajen de manera cohesiva. Esto requiere de estructuras organizacionales que faciliten la comunicación y colaboración entre departamentos. Por ejemplo, el departamento de marketing debe trabajar estrechamente con el de desarrollo de productos para garantizar que las necesidades del mercado se reflejen en los nuevos productos. Este nivel de integración mejora la capacidad de la empresa para responder rápidamente a cambios en el entorno competitivo y a las necesidades del cliente (Assefa *et al.*, 2022).

La cadena de valor también subraya la importancia de las relaciones con proveedores y clientes como fuentes de valor competitivo. Las organizaciones deben

desarrollar relaciones estratégicas con proveedores clave para asegurar un suministro confiable y de alta calidad de insumos. Esto puede implicar la implementación de sistemas de gestión de la cadena de suministro que mejoren la coordinación y visibilidad a lo largo de toda la cadena. Del mismo modo, la relación con los clientes puede ser una fuente importante de retroalimentación y mejora continua, ayudando a la empresa a adaptar sus productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades del mercado (Downs *et al.*, 2022).

En términos de teoría organizacional, la cadena de valor enfatiza la necesidad de una visión holística y sistemática de la empresa. Las organizaciones deben adoptar enfoques de gestión que consideren el impacto de cada actividad en el valor total creado. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión de calidad total (TQM) y metodologías de mejora de procesos como Six Sigma. Estas herramientas ayudan a las empresas a identificar y eliminar defectos en sus procesos, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente. Además, fomentan una cultura de mejora continua y adaptación, esencial para mantener la competitividad en un entorno de negocios dinámico (Mechri *et al.*, 2023).

Finalmente, la cadena de valor de Porter también tiene implicaciones para la estrategia de diferenciación. Las empresas pueden utilizar este modelo para identificar oportunidades de diferenciación en cada actividad de la cadena. Por ejemplo, una empresa puede decidir diferenciarse ofreciendo un servicio post-venta excepcional que ningún competidor puede igualar. Esta estrategia de diferenciación debe estar respaldada por toda la organización, desde la formación del personal hasta la infraestructura tecnológica. Al adoptar una perspectiva de cadena de valor, las organizaciones pueden desarrollar estrategias de diferenciación más efectivas y sostenibles, asegurando una ventaja competitiva a largo plazo (Gao *et al.*, 2023).

### *Teoría de los recursos y capacidades*

La teoría de los recursos y capacidades, también conocida como la visión basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés), sostiene que la ventaja competitiva de una empresa proviene de sus recursos únicos y capacidades distintivas. Esta teoría, desarrollada por académicos como Jay Barney, se centra en identificar recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN) (Liu *et al.*, 2023). Los recursos

pueden ser tangibles, como maquinaria y edificios, o intangibles, como la marca y el conocimiento técnico. Las capacidades, por otro lado, se refieren a la habilidad de la empresa para utilizar estos recursos de manera efectiva y coordinar actividades complejas. En el contexto organizacional, la teoría de los recursos y capacidades sugiere que las empresas deben centrarse en desarrollar y proteger sus recursos estratégicos para mantener una ventaja competitiva sostenida (Abbasi et al., 2022).

Según los recursos valiosos permiten a las empresas explotar oportunidades y neutralizar amenazas, mientras que los recursos raros proporcionan una ventaja competitiva debido a su escasez. Los recursos inimitables son aquellos que no pueden ser replicados fácilmente por los competidores, a menudo debido a su complejidad, historia única o ambigüedad causal (Ying *et al.*, 2019). Finalmente, los recursos no sustituibles son aquellos que no tienen equivalentes estratégicos que puedan ser utilizados en su lugar. En términos de teoría organizacional, esto implica que las empresas deben invertir en la creación y acumulación de recursos VRIN, así como en la protección de estos recursos mediante barreras legales, tecnológicas y organizacionales. Este enfoque estratégico permite a las organizaciones mantener una ventaja competitiva sostenible y resistir la presión competitiva a largo plazo (Jin, 2022).

La aplicabilidad de la teoría de los recursos y capacidades en la práctica organizacional incluye la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas. Estas capacidades son habilidades de nivel superior que permiten a las empresas adaptar, integrar y reconfigurar recursos y competencias para responder rápidamente a cambios en el entorno empresarial. Las capacidades dinámicas incluyen la innovación continua, la gestión del cambio y la capacidad de aprendizaje organizacional (The *et al.*, 2023). En un entorno competitivo y en constante evolución, la capacidad de una empresa para innovar y adaptarse rápidamente puede ser un recurso inimitable y valioso. Las organizaciones deben, por lo tanto, fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, respaldada por estructuras y procesos que faciliten la adaptación rápida y efectiva a nuevas oportunidades y amenazas (Shah *et al.*, 2023)

Además, la RBV subraya la importancia de la gestión del conocimiento y el capital humano. El conocimiento y las habilidades de los empleados son recursos intangibles críticos que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones deben invertir en la formación y desarrollo de su personal, así como en la creación de

sistemas que faciliten la transferencia y el aprovechamiento del conocimiento dentro de la empresa. La gestión del conocimiento implica la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento organizacional, permitiendo a la empresa utilizar este recurso de manera más efectiva. En términos organizacionales, esto significa desarrollar estructuras y procesos que promuevan la colaboración y el intercambio de conocimientos, lo cual es esencial para la innovación y la mejora continua (Shahzad *et al.*, 2021).

La RBV también tiene implicaciones para la estrategia de diversificación. Las empresas con recursos y capacidades únicos pueden utilizar estos activos para entrar en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos. La diversificación basada en recursos implica aprovechar los recursos y capacidades existentes para crear nuevas fuentes de ingresos y expandir la presencia de la empresa en diferentes sectores. Esta estrategia puede ser especialmente efectiva si los recursos de la empresa son difíciles de imitar y pueden ser aplicados de manera rentable en diferentes contextos. En términos organizacionales, esto requiere una evaluación constante de los recursos y capacidades disponibles, así como la identificación de oportunidades estratégicas que pueden ser explotadas utilizando estos activos (Vrontis *et al.*, 2022)

La teoría de los recursos y capacidades enfatiza la importancia de la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Las empresas deben desarrollar estrategias para proteger y mantener sus recursos estratégicos a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la implementación de barreras legales como patentes y derechos de autor, la creación de barreras tecnológicas mediante la innovación continua y la construcción de relaciones sólidas con los clientes y proveedores. En términos organizacionales, esto significa que las empresas deben adoptar una perspectiva a largo plazo, invirtiendo en la creación y protección de recursos estratégicos que proporcionen una ventaja competitiva sostenible en un entorno de negocios dinámico y competitivo (Ma *et al.*, 2023)

#### *Modelo del Diamante de Porter*

El modelo del diamante de Porter es una herramienta analítica que explica cómo las condiciones nacionales influyen en la competitividad de las industrias. Este modelo identifica cuatro determinantes clave: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones de los factores incluyen recursos naturales, infraestructura y

habilidades laborales que afectan la capacidad de una industria para competir. Las condiciones de la demanda se refieren al tamaño y la sofisticación del mercado interno, que puede impulsar a las empresas a innovar y mejorar (Wagner *et al.*, 2022). Las industrias relacionadas y de apoyo incluyen proveedores y socios comerciales que proporcionan insumos y servicios críticos. La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa se refieren a cómo las empresas están organizadas y gestionadas, y a la intensidad de la competencia en el mercado interno. En términos de teoría organizacional, el modelo del diamante sugiere que las empresas deben desarrollar estructuras y estrategias que les permitan aprovechar estas condiciones nacionales para mejorar su competitividad (Dai *et al.*, 2019).

El impacto de las condiciones de los factores en la teoría organizacional se manifiesta en la necesidad de desarrollar y gestionar eficientemente los recursos y capacidades disponibles. Las empresas deben invertir en la formación y desarrollo del capital humano, la mejora de la infraestructura y la adquisición de tecnologías avanzadas. En términos organizacionales, esto implica la creación de estructuras y procesos que faciliten la utilización óptima de estos recursos. Por ejemplo, una empresa puede establecer programas de desarrollo de talento para mejorar las habilidades de sus empleados, o invertir en sistemas de información avanzados para mejorar la eficiencia operativa. La gestión estratégica de los factores de producción es crucial para mantener la competitividad en un mercado global (Wagner *et al.*, 2022).

Las condiciones de la demanda también tienen un impacto significativo en la teoría organizacional. Un mercado interno sofisticado y exigente puede impulsar a las empresas a innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios. Las organizaciones deben estar estructuradas para responder rápidamente a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes. Esto puede implicar la implementación de sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) que permitan a la empresa recopilar y analizar datos de los clientes para ofrecer productos y servicios personalizados. Además, las empresas deben fomentar una cultura de innovación y mejora continua, asegurando que todas las partes de la organización estén alineadas con la satisfacción de las demandas del mercado (Zilberman *et al.*, 2022).

Las industrias relacionadas y de apoyo también juegan un papel crucial en la competitividad según el modelo del diamante. Las empresas deben desarrollar relaciones

estratégicas con proveedores y socios comerciales que les proporcionen insumos y servicios de alta calidad. En términos organizacionales, esto implica la creación de estructuras y procesos que faciliten la colaboración y la integración con socios externos. Por ejemplo, una empresa puede establecer alianzas estratégicas con proveedores clave para asegurar un suministro confiable de materiales, o colaborar con empresas tecnológicas para desarrollar soluciones innovadoras. La gestión efectiva de las relaciones con las industrias relacionadas y de apoyo puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva significativa (Du *et al.*, 2022).

La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa son determinantes críticos de la competitividad según el modelo del diamante. Las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan diferenciarse de sus competidores y adaptarse rápidamente a cambios en el entorno competitivo. Esto puede implicar la adopción de estructuras organizacionales ágiles y flexibles que permitan una toma de decisiones rápida y eficiente. Además, las empresas deben fomentar una cultura de competencia y excelencia, asegurando que todos los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La gestión estratégica de la rivalidad interna también es crucial, ya que una competencia saludable puede impulsar la innovación y la mejora continua (Zhang *et al.*, 2023).

El modelo del diamante de Porter también tiene implicaciones para la estrategia de internacionalización. Las empresas que operan en mercados nacionales competitivos pueden tener una ventaja al expandirse a mercados internacionales, ya que han desarrollado capacidades y recursos que les permiten competir eficazmente en un entorno global. En términos organizacionales, esto implica la necesidad de desarrollar capacidades de gestión internacional y adaptar las estrategias y estructuras a los mercados locales. Las empresas deben invertir en la comprensión de los mercados extranjeros y en la creación de redes y relaciones internacionales que les permitan aprovechar oportunidades globales. La capacidad para gestionar la complejidad y diversidad de los mercados internacionales es crucial para el éxito en la expansión global (Galletto & Barisan, 2019).

El modelo del diamante de Porter enfatiza la importancia de la colaboración entre el sector público y privado para mejorar la competitividad nacional. Las políticas gubernamentales pueden influir significativamente en las condiciones de los factores, la demanda y las industrias relacionadas y de apoyo. En términos organizacionales, esto

implica la necesidad de desarrollar capacidades de lobby y relaciones gubernamentales para influir en la formulación de políticas que favorezcan la competitividad de la industria. Además, las empresas deben colaborar con instituciones académicas y de investigación para promover la innovación y el desarrollo tecnológico. La integración de estas iniciativas en la estrategia organizacional puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva sostenible en un entorno de negocios dinámico y competitivo (de la Cruz, 2020).

### *Ventaja Competitiva*

Una ventaja competitiva es fundamentalmente la capacidad distintiva que una empresa desarrolla para superar a sus competidores en el mercado y mantener una posición superior a largo plazo. Esta superioridad puede ser alcanzada de múltiples maneras estratégicas. Una de ellas es a través de la diferenciación de productos o servicios, donde la empresa crea valor único para sus clientes que los competidores no pueden igualar fácilmente. Esta diferenciación puede manifestarse en términos de calidad excepcional, características innovadoras, servicio al cliente excepcional o un diseño distintivo que resuene con las preferencias del mercado objetivo (Abbasi *et al.*, 2022).

Otro enfoque estratégico para lograr una ventaja competitiva es mediante el liderazgo en costos. Aquí, la empresa optimiza sus procesos internos y cadena de suministro para producir y ofrecer productos o servicios a precios significativamente más bajos que los de sus competidores. Esto atrae a los consumidores que son sensibles al precio y que buscan obtener el mejor valor por su dinero. La eficiencia operativa y la gestión de costos son clave en este enfoque, permitiendo a la empresa mantener márgenes competitivos sin comprometer la calidad percibida por los clientes (Khan *et al.*, 2022).

Además de la diferenciación y el liderazgo en costos, una tercera estrategia común para obtener ventaja competitiva es la focalización. En este caso, la empresa se especializa en atender a un segmento de mercado específico o nicho, adaptando sus productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades únicas de ese grupo objetivo. Al centrarse en un mercado más pequeño, pero más definido, la empresa puede desarrollar una posición de liderazgo en ese segmento particular, ofreciendo productos o servicios que sean difíciles de igualar por competidores más amplios y generalistas (Kostrzewa-Nowak & Gos, 2023).

La sostenibilidad de una ventaja competitiva depende en gran medida de la capacidad de la empresa para mantener y fortalecer su posición en el mercado a lo largo del tiempo. Esto implica no solo innovar constantemente y responder ágilmente a los cambios en las preferencias de los consumidores y las dinámicas del mercado, sino también construir barreras de entrada que dificulten a los competidores igualar o superar sus ventajas distintivas. Estas barreras pueden incluir patentes, marcas registradas, economías de escala, relaciones sólidas con proveedores o distribuidores, y un conocimiento profundo del mercado y del cliente que es difícil de replicar (Borowiecki *et al.*, 2022).

### *Factores de competitividad*

Los factores que influyen en la competitividad de una empresa son diversos y abarcan desde recursos internos hasta condiciones externas del mercado. La tecnología desempeña un papel crucial al permitir mejoras significativas en la eficiencia operativa y la capacidad de innovación. Las empresas que adoptan tecnologías avanzadas pueden automatizar procesos, mejorar la calidad de productos y servicios, reducir costos operativos y responder más rápidamente a las demandas del mercado. Este avance tecnológico no solo proporciona una ventaja competitiva sostenible, sino que también fortalece la posición de la empresa en un entorno empresarial globalizado y dinámico (Galindo *et al.*, 2023).

El capital humano, entendido como el conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, representa otro factor crucial para la competitividad. Invertir en el desarrollo del talento humano no solo mejora la calidad del trabajo realizado, sino que también fomenta la creatividad, la colaboración y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno empresarial. Además, una gestión efectiva y un liderazgo sólido son fundamentales para optimizar los recursos disponibles, tomar decisiones estratégicas acertadas y crear un ambiente de trabajo que promueva la innovación y el crecimiento sostenible a largo plazo (Jin, 2022).

La calidad de la gestión y el liderazgo tienen un impacto directo en la competitividad al influir en la eficiencia operativa, la toma de decisiones estratégicas y la ejecución de planes. Una gestión eficaz asegura que los recursos se utilicen de manera óptima, los costos se minimicen y el rendimiento se maximice. Un liderazgo visionario,

por otro lado, es crucial para inspirar a los empleados, alinear objetivos estratégicos y mantener un enfoque claro en la creación de valor tanto para los clientes como para los accionistas (Muttaqin *et al.*, 2023).

En términos de infraestructura, tanto física como digital, juega un papel fundamental al proporcionar el soporte necesario para las operaciones diarias de una empresa. Una infraestructura adecuada facilita la logística eficiente, la distribución oportuna y la conectividad fluida, elementos esenciales para competir eficazmente en un mercado globalizado y competitivo. La inversión en infraestructura digital, como sistemas de información integrados y plataformas tecnológicas avanzadas, mejora la capacidad de la empresa para gestionar datos, automatizar procesos y mejorar la experiencia del cliente, fortaleciendo así su posición competitiva en el mercado (Chen & Zhang, 2022).

#### *Estrategias para mejorar la competitividad*

Las estrategias para mejorar la competitividad empresarial, es crucial reconocer que, en el entorno actual, caracterizado por la globalización, la rapidez del cambio tecnológico y las dinámicas del mercado, las empresas enfrentan constantes desafíos para mantener y fortalecer su posición competitiva. La competitividad se entiende como la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado de manera más eficiente y efectiva que sus competidores, generando así valor tanto para los clientes como para la propia empresa (Kaur *et al.*, 2022).

En este sentido, las estrategias para mejorar la competitividad se fundamentan en la capacidad de la empresa para adaptarse y responder de manera ágil a las demandas del entorno. Esto implica no solo la capacidad de innovar y diferenciarse en términos de productos, servicios o procesos, sino también la habilidad para optimizar recursos internos y capitalizar oportunidades externas de manera efectiva (Battour *et al.*, 2021).

*Innovación:* Fomentar la innovación dentro de una empresa va más allá de simplemente generar ideas nuevas; implica crear un entorno organizacional que promueva activamente la creatividad y el pensamiento disruptivo. Esto se logra estableciendo una cultura empresarial que valore y recompense la innovación. Las empresas pueden implementar programas formales de innovación, como laboratorios de

ideas o incubadoras internas, donde se aliente a los empleados a proponer soluciones innovadoras a desafíos específicos. Estos programas no solo permiten la generación de nuevas ideas, sino que también proporcionan un espacio estructurado para evaluar y seleccionar las mejores ideas, asignando los recursos necesarios para su desarrollo y ejecución (Somwethee *et al.*, 2023).

Además, la colaboración interdepartamental juega un papel crucial en el fomento de la innovación. Facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes áreas de la empresa permite la combinación de perspectivas diversas y la integración de conocimientos especializados, potenciando así la generación de soluciones innovadoras. Asimismo, establecer conexiones externas con universidades, centros de investigación o startups tecnológicas proporciona acceso a conocimientos de vanguardia y tecnologías emergentes, nutriendo el proceso innovador con ideas frescas y perspectivas externas (Koria *et al.*, 2022).

La evaluación y gestión de riesgos también son aspectos críticos en el fomento de la innovación. Es importante establecer procesos claros para evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de las nuevas ideas, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y se maximice el retorno de la inversión en innovación. La flexibilidad y la capacidad de pivotar rápidamente ante nuevos datos o cambios en el mercado son cualidades clave que las empresas innovadoras deben cultivar para mantenerse ágiles y adaptativas (Nissenson *et al.*, 2022).

Mejora Continua: Implementación de sistemas de calidad y mejora continua: La implementación de sistemas de calidad y mejora continua es esencial para garantizar que una empresa mantenga altos estándares de rendimiento y satisfacción del cliente a lo largo del tiempo. Metodologías como Seis Sigma, Lean Manufacturing y Total Quality Management (TQM) son enfoques probados para identificar y eliminar defectos, reducir desperdicios y optimizar procesos de manera continua. Estas metodologías no solo buscan mejorar la eficiencia operativa, sino también aumentar la calidad del producto o servicio entregado al cliente (Cuhraja *et al.*, 2023).

Uno de los pilares fundamentales de la mejora continua es la formación y capacitación constante de los empleados en técnicas de mejora de procesos y en el uso de herramientas específicas de calidad. La creación de una cultura de mejora continua implica educar a todos los niveles de la organización sobre la importancia de la calidad y

la eficiencia, empoderándolos para identificar y abordar oportunidades de mejora en sus respectivas áreas de trabajo. La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) permite monitorear y medir el progreso hacia los objetivos de calidad y eficiencia establecidos, proporcionando retroalimentación valiosa para ajustar estrategias y procesos según sea necesario (Merry *et al.*, 2023).

Además, la retroalimentación de clientes y proveedores desempeña un papel crucial en el ciclo de mejora continua. Escuchar activamente las necesidades y expectativas de los clientes, así como recibir comentarios constructivos de los proveedores sobre la calidad y la eficiencia de los procesos, proporciona información valiosa para identificar áreas de mejora y oportunidades para innovar en productos o servicios. Integrar esta retroalimentación en los procesos de mejora continua asegura que las acciones correctivas y preventivas se implementen de manera oportuna, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa en el mercado (Tendo *et al.*, 2023).

*Internacionalización: Estrategias para competir en mercados internacionales:* Competir efectivamente en mercados internacionales requiere estrategias adaptadas a las condiciones y demandas específicas de cada mercado objetivo. Una estrategia común para la internacionalización es la adaptación de productos o servicios para satisfacer las preferencias locales y cumplir con los estándares regulatorios de cada país. Esto puede implicar ajustes en diseño, funcionalidad o incluso marca para asegurar que los productos o servicios resuenen con los consumidores locales y se ajusten a las normativas legales y culturales del mercado objetivo (Rini *et al.*, 2023).

La adaptación de productos, establecer alianzas estratégicas con socios locales o adquirir empresas en mercados extranjeros puede proporcionar acceso instantáneo a redes de distribución establecidas, conocimientos del mercado local y capacidades tecnológicas necesarias para competir con éxito. Estas alianzas no solo facilitan la entrada al mercado extranjero, sino que también pueden reducir los riesgos asociados con la expansión internacional al compartir recursos y responsabilidades con socios locales bien establecidos (Koria *et al.*, 2022).

La comprensión profunda de las dinámicas culturales, económicas y políticas de los mercados objetivo es crucial para desarrollar estrategias de internacionalización efectivas. Esto incluye realizar análisis de mercado exhaustivos, evaluar la competencia local y adaptar la estrategia de marketing y ventas para abordar las preferencias y

comportamientos de compra de los consumidores internacionales. Además, gestionar adecuadamente la cadena de suministro internacional y la logística es fundamental para asegurar la entrega oportuna y eficiente de productos o servicios al mercado objetivo, manteniendo al mismo tiempo altos estándares de calidad y satisfacción del cliente (Gandhi *et al.*, 2023).

**Gestión del Talento: Importancia de atraer, retener y desarrollar talento:** La gestión del talento es un componente crítico para la competitividad empresarial, ya que el capital humano representa el conocimiento, habilidades y experiencia que impulsan la innovación y el rendimiento organizacional. Atraer talento adecuado comienza con el desarrollo de una marca empleadora sólida que destaque los valores, la visión y las oportunidades de desarrollo profesional de la empresa. Esto no solo atrae a candidatos talentosos, sino que también crea un ambiente atractivo que fomenta el compromiso y la satisfacción laboral (Mishra, 2022).

Retener talento requerirá la implementación de políticas de compensación competitivas que reconozcan y recompensen el desempeño excepcional, así como programas de desarrollo personalizado que apoyen el crecimiento profesional y personal de los empleados. Esto incluye ofrecer oportunidades de formación y desarrollo continuo que mejoren las habilidades y competencias de los empleados, preparándolos para asumir roles de liderazgo y responsabilidad dentro de la organización (Zhang *et al.*, 2022).

El desarrollo del talento también implica la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo que promueva la diversidad de pensamiento y la creatividad. Esto no solo enriquece la cultura organizacional, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a cambios en el mercado. La gestión efectiva del talento implica identificar y cultivar el potencial de liderazgo dentro de la organización, proporcionando oportunidades de mentoría y coaching que empoderen a los empleados para alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa a los objetivos estratégicos de la empresa (Bradley, 2020).

Además de atraer y retener talento, la gestión del talento también implica la planificación efectiva de la sucesión y el desarrollo de una reserva de liderazgo sólida. Esto asegura la continuidad operativa y estratégica de la empresa al preparar a líderes potenciales para asumir roles clave en el futuro. La inversión en la gestión del talento no solo fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado actual, sino que

también crea una base sólida para el crecimiento y la expansión futuros, asegurando que la organización esté equipada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Alketbi *et al.*, 2022).

#### 2.2.1.2. Métodos de evaluación de competitividad

##### *Benchmarking*

El benchmarking es un método de evaluación de la competitividad que implica una comparación sistemática y continua de las prácticas y el rendimiento de una empresa con las mejores prácticas de la industria o con empresas líderes en otros sectores. Este proceso busca identificar áreas de mejora mediante el análisis de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y la implementación de las prácticas más eficientes y efectivas identificadas. A través del benchmarking, las organizaciones pueden no solo detectar sus debilidades y fortalezas, sino también descubrir nuevas oportunidades para innovar y mejorar sus procesos internos (Muangmee *et al.*, 2022).

En la práctica, el benchmarking puede adoptar varias formas, incluyendo el benchmarking interno, competitivo, funcional y genérico. El benchmarking interno compara las unidades de negocio dentro de la misma organización para identificar las mejores prácticas internas. El benchmarking competitivo se enfoca en comparar una empresa con sus competidores directos en la industria, proporcionando información valiosa sobre la posición relativa de la empresa en el mercado. El benchmarking funcional examina prácticas específicas en diferentes industrias que son relevantes para una función particular, como la cadena de suministro o la gestión de recursos humanos. Por último, el benchmarking genérico compara procesos empresariales similares en diversas industrias para identificar soluciones innovadoras que pueden ser aplicadas universalmente (Oliveira *et al.*, 2022).

El proceso de benchmarking generalmente sigue una serie de pasos bien definidos: planificación, recopilación de datos, análisis, implementación y monitoreo. Durante la fase de planificación, se determinan los objetivos del benchmarking y se identifican los procesos o áreas a comparar. La recopilación de datos implica la obtención de información detallada sobre los KPIs y las prácticas de las empresas líderes. El análisis de estos datos permite identificar las brechas de rendimiento y las mejores prácticas que pueden ser adoptadas. La implementación consiste en adaptar e integrar estas prácticas

en la propia organización, mientras que el monitoreo continuo asegura que las mejoras se mantengan y se ajusten según sea necesario (Zaare, & Daneshvar, 2023).

El benchmarking se fundamenta en la teoría del aprendizaje organizacional, que sostiene que las organizaciones pueden mejorar su rendimiento mediante la observación y el aprendizaje de las experiencias y prácticas de otras organizaciones. Esta teoría postula que el conocimiento adquirido a través de la comparación y el análisis puede ser utilizado para desarrollar nuevas capacidades y competencias dentro de la organización. En este sentido, el benchmarking no solo se enfoca en copiar prácticas exitosas, sino en adaptar y mejorar estas prácticas para que se ajusten al contexto específico de la organización (Cierco *et al.*, 2022).

Proporciona una base empírica para la mejora continua. Al basarse en datos comparativos y análisis detallados de las mejores prácticas, el benchmarking ofrece una aproximación objetiva y cuantitativa para la evaluación del rendimiento y la identificación de oportunidades de mejora. Este enfoque empírico es crucial para asegurar que las decisiones de mejora estén basadas en evidencia sólida y no en suposiciones o intuiciones. Además, el benchmarking fomenta una cultura de transparencia y rendición de cuentas dentro de la organización, al hacer explícitos los estándares de rendimiento y las expectativas (Gisladottir *et al.*, 2022).

Uno de los principales beneficios del benchmarking es su capacidad para impulsar la innovación dentro de las organizaciones. Al exponer a la empresa a una variedad de prácticas y enfoques diferentes, el benchmarking puede inspirar nuevas ideas y enfoques que pueden ser adaptados y mejorados para satisfacer las necesidades específicas de la organización. Además, el benchmarking puede ayudar a las empresas a mantenerse competitivas en un entorno de negocios en constante cambio, al proporcionar información actualizada y relevante sobre las tendencias y mejores prácticas de la industria (Abbasi *et al.*, 2022).

Finalmente, el benchmarking también puede desempeñar un papel crucial en la estrategia de globalización de las empresas. Al comparar las prácticas y el rendimiento con empresas líderes a nivel global, las organizaciones pueden identificar las mejores prácticas internacionales y adaptar sus estrategias para competir efectivamente en el mercado global. Este enfoque global del benchmarking no solo mejora la competitividad de la empresa, sino que también facilita la adopción de estándares internacionales y la

alineación con las expectativas del mercado global, contribuyendo así a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización (Pennells *et al.*, 2022).

#### *Indicadores de competitividad*

Los indicadores de competitividad proporcionan una evaluación cuantitativa y cualitativa de la capacidad de una empresa, sector o país para competir eficazmente en el mercado global. Estos indicadores se dividen en varias categorías clave que reflejan diferentes aspectos del desempeño y la posición competitiva de una entidad (Tarihoran *et al.*, 2023).

*Indicadores financieros:* desempeñan un papel fundamental al proporcionar una evaluación clara y objetiva de la salud financiera y la rentabilidad de una empresa. Estos indicadores permiten a los gerentes y stakeholders entender cómo se están utilizando los recursos y cómo se están generando ganancias. Uno de los indicadores clave es el retorno sobre activos (ROA), que calcula la eficiencia con la que la empresa genera ganancias en relación con sus activos totales. Un ROA alto indica que la empresa está utilizando eficazmente sus recursos para generar beneficios. Por otro lado, el retorno sobre la inversión (ROI) evalúa el rendimiento de una inversión específica en relación con su costo inicial. Este indicador es crucial para evaluar la rentabilidad de proyectos o activos individuales dentro de la empresa (Vitale *et al.*, 2023).

Conjuntamente de estos indicadores, el margen de beneficio juega un papel crucial al revelar la proporción de ingresos totales que se convierten en ganancias netas después de deducir todos los costos operativos. Un margen de beneficio saludable indica que la empresa puede convertir una mayor parte de sus ingresos en ganancias, lo que es fundamental para asegurar la viabilidad a largo plazo y la capacidad de reinversión en el crecimiento futuro. Estos indicadores financieros no solo son herramientas de medición, sino que también proporcionan insights estratégicos sobre cómo mejorar la eficiencia operativa y la gestión de recursos financieros dentro de la empresa (Grosu *et al.*, 2023).

Además de evaluar la rentabilidad y la eficiencia financiera, los indicadores financieros también ayudan a los analistas y directivos a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la planificación financiera a largo plazo. Por ejemplo, al analizar el ROA y el ROI, los gerentes pueden identificar áreas donde se deben realizar ajustes operativos o inversiones adicionales para mejorar el rendimiento financiero. Estos

indicadores también son cruciales para los inversores externos y los acreedores, ya que proporcionan una evaluación objetiva de la capacidad de la empresa para generar rendimientos financieros y cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo (Zhang *et al.*, 2022).

Indicadores no financieros: son igualmente importantes y abarcan aspectos que van más allá de los resultados económicos. Estos indicadores ofrecen una visión integral de la salud y el rendimiento de una empresa al enfocarse en áreas críticas como la innovación, la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente y la participación de mercado. Al medir la capacidad de una empresa para desarrollar y lanzar nuevas patentes o productos, la innovación se convierte en un indicador crucial. La cantidad de nuevas patentes o productos introducidos al mercado refleja la capacidad de una empresa para desarrollar soluciones creativas y disruptivas, lo que puede capturar y mantener una ventaja competitiva en un entorno altamente dinámico y competitivo. La innovación constante no solo mejora la oferta de productos y servicios, sino que también impulsa el crecimiento a largo plazo al abrir nuevas oportunidades de mercado y satisfacer necesidades emergentes de los consumidores (Feng *et al.*, 2022).

La calidad del producto o servicio, evaluada a través de la satisfacción del cliente y la tasa de defectos, es otro indicador clave. Una alta calidad en los productos o servicios ofrecidos es esencial para mantener la lealtad del cliente y construir una reputación sólida en el mercado. La satisfacción del cliente, medida a través de encuestas y retroalimentación directa, proporciona una visión directa de cómo perciben los clientes la experiencia y el valor que reciben de la empresa. Esta métrica es fundamental porque la satisfacción del cliente se traduce en la repetición de negocios, el boca a boca positivo y la reducción de la rotación de clientes. La tasa de defectos, por otro lado, ofrece una medida tangible de la calidad del producto, ya que un bajo número de defectos refleja procesos de producción eficientes y estándares de calidad rigurosos (Wojciechowska *et al.*, 2022).

La satisfacción del cliente no solo refleja la calidad del producto o servicio, sino también la eficacia de la empresa en la gestión de relaciones con los clientes y en la prestación de un excelente servicio al cliente. Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas, NPS (Net Promoter Score) y otros métodos de retroalimentación directa proporciona datos valiosos que pueden ser utilizados para realizar mejoras continuas. La

retroalimentación de los clientes puede revelar áreas de mejora y oportunidades para innovar, ayudando a la empresa a ajustar sus estrategias y ofertas para alinearse mejor con las expectativas y necesidades de los clientes (Goes *et al.*, 2023).

Finalmente, la participación de mercado es un indicador crítico que muestra la cuota de mercado que una empresa posee en comparación con sus competidores directos. Este indicador es clave para evaluar la posición competitiva relativa de la empresa dentro de su industria. Una alta participación de mercado indica una fuerte presencia y dominio en el mercado, lo que puede traducirse en economías de escala, mayor poder de negociación y una posición más defensiva contra los competidores. La participación de mercado se puede aumentar a través de estrategias de marketing efectivas, innovación continua y mejoras en la calidad del producto o servicio (Kaur *et al.*, 2022).

*Índices globales de competitividad.* surgieron en la literatura científica como una respuesta a la necesidad de evaluar y comparar el desempeño económico de diferentes países en un contexto globalizado. Estos índices, que comenzaron a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX, se basan en una combinación de indicadores económicos, sociales y políticos que proporcionan una visión integral de la capacidad de una nación para competir en el mercado global. El Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF) es uno de los pioneros en esta área, introducido por primera vez en 1979. Este índice evalúa un amplio rango de factores, incluyendo la infraestructura, la estabilidad macroeconómica, la educación y la eficiencia del mercado laboral, lo que permite identificar fortalezas y debilidades en la economía de un país (Abbasi *et al.*, 2022).

El enfoque metodológico del Índice Global de Competitividad del WEF ha evolucionado con el tiempo para reflejar cambios en la economía global y las teorías económicas predominantes. Inicialmente, el índice se centraba principalmente en indicadores macroeconómicos, pero con el avance de la globalización y la creciente importancia de la tecnología y la innovación, se han incorporado nuevos factores. Hoy en día, el índice incluye doce pilares que abarcan instituciones, infraestructura, adopción de tecnología de la información y comunicación, estabilidad macroeconómica, salud, educación, eficiencia del mercado laboral, mercado de productos, estabilidad financiera, tamaño del mercado, dinamismo empresarial y capacidad de innovación. Esta estructura

multidimensional permite una evaluación más precisa y completa de la competitividad de un país (Bruneckienė *et al.*, 2023).

Otro índice relevante en el campo de la competitividad global es el Índice de Competitividad Global del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), que también proporciona una evaluación comparativa de la competitividad entre países. Introducido en 1989, este índice se distingue por su énfasis en la capacidad de un país para crear y mantener un entorno que apoye la competitividad de las empresas. La metodología del IMD se basa en cuatro factores principales: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura. Al igual que el índice del WEF, el índice del IMD ha evolucionado para incluir una variedad de subindicadores que reflejan las dinámicas cambiantes de la economía global, permitiendo una comprensión más matizada de las fortalezas y debilidades de cada país (Băbăţ *et al.*, 2023).

El Banco Mundial también ha contribuido significativamente al campo de la competitividad global con su propio índice, el Informe Doing Business, que se centra en la facilidad de hacer negocios en diferentes países. Introducido en 2003, este informe evalúa factores específicos que afectan la creación y operación de empresas, tales como la facilidad para iniciar un negocio, obtener permisos de construcción, acceder a electricidad, registrar propiedades, obtener crédito, proteger a los inversores minoritarios, pagar impuestos, comerciar a través de fronteras, hacer cumplir contratos y resolver insolvencias. Aunque se centra en aspectos más operativos que los índices del WEF y el IMD, el informe Doing Business proporciona información crucial sobre las barreras regulatorias y administrativas que pueden afectar la competitividad empresarial en un país (Casey *et al.*, 2023).

La relevancia de estos índices ha aumentado a medida que la globalización y la interdependencia económica se han intensificado. Los gobiernos y las empresas utilizan los resultados de estos índices para identificar áreas de mejora y diseñar políticas que promuevan el crecimiento económico y la competitividad. Por ejemplo, un país que se desempeña mal en indicadores de infraestructura puede priorizar inversiones en transporte y comunicaciones para mejorar su posición. Del mismo modo, las empresas pueden utilizar estos índices para evaluar riesgos y oportunidades en mercados internacionales, informando sus decisiones de inversión y expansión (Clark *et al.*, 2023).

En la actualidad, los índices globales de competitividad no solo se utilizan para evaluar la posición económica de un país, sino también para promover reformas políticas y económicas. Los resultados de estos índices a menudo se citan en debates políticos y económicos, y pueden influir en la formulación de políticas públicas. Además, la comparación internacional que facilitan estos índices fomenta un sentido de competencia entre países, impulsando a los gobiernos a adoptar medidas que mejoren su desempeño en áreas críticas como la educación, la innovación y la infraestructura (Olczyk *et al.*, 2022).

### *Coeficiente y fórmulas*

El desarrollo de coeficientes y fórmulas de medición de competitividad ha sido un proceso complejo y multifacético, anclado tanto en la teoría económica como en la epistemología de la medición. La competitividad, entendida como la capacidad de una entidad económica para competir en el mercado, requiere de herramientas precisas y fiables que permitan su evaluación comparativa. Desde un punto de vista teórico, la necesidad de medir la competitividad surge del reconocimiento de que la eficiencia económica y la capacidad de innovar son factores clave para el crecimiento y el desarrollo sostenible. A lo largo de las décadas, diversos enfoques y modelos han sido propuestos para capturar esta multifacética noción, reflejando la evolución del pensamiento económico y los avances en la teoría de la medición (Tandiono & Rau, 2023).

Inicialmente, las fórmulas de medición de competitividad se centraron en indicadores económicos clásicos, como el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, la balanza comercial y los niveles de inversión extranjera directa. Estos primeros esfuerzos, aunque útiles, ofrecían una visión limitada de la competitividad, ya que no consideraban factores intangibles y cualitativos. La teoría económica clásica, con su énfasis en la eficiencia y la productividad, proporcionó el marco conceptual para estas primeras métricas. Sin embargo, la creciente complejidad de las economías modernas y la globalización demandaron enfoques más sofisticados que pudieran capturar una gama más amplia de variables influyentes (Veres *et al.*, 2022).

La introducción del Índice de Competitividad Global (GCI) por el Foro Económico Mundial marcó un hito en la evolución de la medición de la competitividad. El GCI, basado en la teoría de la competitividad sistémica, incorpora múltiples

dimensiones que incluyen factores macroeconómicos y microeconómicos. Este índice utiliza un enfoque de agregación de indicadores, ponderando variables como la infraestructura, la salud, la educación, la estabilidad macroeconómica y la capacidad de innovación. Epistemológicamente, el GCI representa un avance significativo al integrar datos cuantitativos y cualitativos, obtenidos tanto de fuentes estadísticas como de encuestas a empresarios, lo que permite una evaluación más holística y contextualizada de la competitividad (Lasisi *et al.*, 2023).

Otro desarrollo clave en la medición de la competitividad ha sido el Índice de Competitividad Mundial (IMD), que adopta un enfoque orientado hacia la gestión empresarial y la eficiencia de las políticas públicas. El IMD combina indicadores económicos tradicionales con datos sobre el entorno empresarial, la infraestructura tecnológica y la eficiencia gubernamental. Desde una perspectiva teórica, este índice se apoya en la teoría de los recursos y capacidades, que sostiene que la competitividad se deriva de la capacidad de una empresa o un país para optimizar sus recursos y capacidades. Epistemológicamente, el IMD refleja un compromiso con la triangulación metodológica, utilizando múltiples fuentes de datos para reducir sesgos y aumentar la fiabilidad de las mediciones (Landoni *et al.*, 2023).

En el ámbito de la medición de la competitividad regional, el Índice de Desarrollo Regional (RDI) ha emergido como una herramienta valiosa. Este índice se basa en la teoría del desarrollo endógeno, que enfatiza la importancia de factores locales y regionales en el desarrollo económico. El RDI considera variables como la innovación, la infraestructura, el capital humano y la cohesión social, proporcionando una visión granular de la competitividad a nivel regional. Teóricamente, el RDI refleja una comprensión más matizada de la competitividad, que reconoce la importancia de las dinámicas locales y la interacción entre diversos actores y recursos a nivel regional (Zhang, 2023).

La teoría de los sistemas complejos ha influido profundamente en la evolución de las fórmulas de medición de la competitividad. Este enfoque teórico sostiene que las economías son sistemas dinámicos y no lineales, donde múltiples factores interactúan de manera interdependiente. En consecuencia, los modelos de medición de competitividad han comenzado a incorporar técnicas de análisis de redes y simulaciones computacionales para capturar estas dinámicas complejas. Epistemológicamente, esto representa un

cambio paradigmático hacia una visión más integradora y sistémica de la competitividad, que reconoce la importancia de las interacciones y las retroalimentaciones entre diferentes componentes del sistema económico (Holtzman *et al.*, 2022).

La inclusión de indicadores de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en las fórmulas de medición de la competitividad es un desarrollo reciente pero crucial. La teoría del valor compartido, propuesta por Michael Porter y Mark Kramer, ha sido instrumental en este avance, argumentando que la competitividad sostenible requiere la creación de valor tanto para la empresa como para la sociedad. Los índices que incorporan estos indicadores, como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), evalúan factores como las prácticas ambientales, los derechos laborales y la gobernanza corporativa. Epistemológicamente, esto refleja un reconocimiento de que la competitividad no puede evaluarse únicamente en términos económicos, sino que también debe considerar impactos sociales y ambientales (Alsayegh *et al.*, 2023).

El desarrollo de coeficientes y fórmulas de medición de la competitividad también ha sido influenciado por avances en la ciencia de datos y la analítica. La capacidad de procesar grandes volúmenes de datos y aplicar técnicas avanzadas de análisis estadístico y de machine learning ha permitido la creación de modelos predictivos y descriptivos más precisos. Teóricamente, esto se alinea con la economía computacional y la teoría de la información, que destacan la importancia de la capacidad de procesamiento de datos y la inteligencia artificial en la evaluación de la competitividad. Epistemológicamente, la utilización de big data y técnicas avanzadas de análisis representa un avance hacia mediciones más dinámicas y adaptativas, que pueden capturar cambios rápidos en el entorno económico.

Un coeficiente de competitividad empresarial basado en capacidades organizacionales, según Argota & Argota (2021) asegura la excelencia en procesos y servicios al evaluar diversos factores en sus indicadores, destacando la capacidad de la empresa para ser medida desde distintas perspectivas. Dicho índice cuantifica indicadores como motores de calidad, motores de gestión financiera y motores de rendimiento y desempeño. Estos indicadores están intrínsecamente vinculados a la competitividad empresarial, impactando de manera proporcional en la perceptibilidad de los clientes según el modelo de negocio oferente (Olayiwola, *et al.*, 2024) y la posición en el mercado. Una gestión financiera eficiente, tienen un impacto en el desempeño y el éxito de las

pequeñas empresas (Mang'ana, Ndyetabula & Hokororo, 2023) ya que, contribuye a la estabilidad y capacidad de inversión de la empresa, mientras que el rendimiento y desempeño operativo (Viktora-Jones, *et al.*, 2024) son indicadores cruciales para la eficacia y eficiencia interna. En conjunto, estos elementos constituyen factores determinantes para la generación de valores competitivos, la optimización o maximización de resultados modificadores de la imagen y posicionamiento empresarial de la organización en el mercado.

#### Dimensiones e indicadores para un coeficiente de competitividad empresarial

Para la investigación, el coeficiente a fundamentar se basará en la Teoría de Recursos y Capacidades antes mencionada, para ello, se agrupan indicadores asociativos a las capacidades tangibles, de valor añadidos y reconocibles por el mercado y la sociedad. Identificando preponderantes las siguientes capacidades: 1) Capacidad de Producción, 2) Capacidad de Comercialización y 3) Capacidad de Ingresos Reconocibles.

Desde épocas remotas, los indicadores económicos y las capacidades de financiamiento e ingresos económicos determinaban no solo la permanencia de una empresa en el mercado de actuación, sino, el lugar preponderante según su objeto social.

Actualmente, los diferentes modelos de negocios existentes, según la filosofía empresarial, propulsarían el camino hacia la excelencia enfocados en perfiles según sus capacidades. Para Jía (2024) en conjunto con otros autores, las empresas con enfoques a capacidad de producción, proporcionan desarrollo económico de su entorno social. Por otro lado, las organizaciones con tendencias a enfoque de capacidades de producción, su gestión debe ser de manera coordinada, integrada y colaborativa, ya que la existencia de estas tipologías de empresas, dependen de la interconexión de otras como proveedores para la consolidación estratégica de sus funciones y visualización de sus ofertas (Liepold, *et al.*, 2024)

### 2.2.2 Planificación estratégica

#### 2.2.2.1 Propósito de la planificación estratégica

El propósito de la planificación estratégica se centra en establecer una dirección clara y coherente para la organización, alineando sus recursos y esfuerzos con los objetivos a largo plazo. En este contexto, la planificación estratégica actúa como una hoja

de ruta que guía a la empresa hacia la consecución de sus metas, asegurando que todas las actividades y decisiones se enmarquen dentro de una estrategia globalmente definida.

La literatura científica enfatiza que este proceso permite a las organizaciones anticipar cambios en el entorno, identificar oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas adecuadas para mantener y mejorar su competitividad (Pato & Duque, 2023).

Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica se basa en la identificación y el análisis de factores internos y externos que afectan a la organización. Este análisis, que incluye herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), proporciona una comprensión profunda del contexto en el que opera la empresa. La teoría de la contingencia sostiene que la efectividad de una estrategia depende de la congruencia entre la estructura organizativa y el entorno externo, lo que subraya la necesidad de una planificación estratégica adaptativa y dinámica (Seo *et al.*, 2023).

Además, la planificación estratégica tiene un propósito integrador al coordinar los esfuerzos de diferentes unidades funcionales dentro de la organización. Según la teoría de los sistemas, las organizaciones deben ser vistas como sistemas abiertos en constante interacción con su entorno. En este sentido, la planificación estratégica facilita la cohesión y el alineamiento entre los diversos subsistemas, promoviendo una sinergia que optimiza el desempeño organizacional. Esto es crucial para asegurar que todas las partes de la organización trabajen hacia un objetivo común y no de manera aislada o contradictoria (Lin & Patraporn, 2022).

La planificación estratégica también desempeña un papel crucial en la asignación eficiente de recursos, asegurando que se utilicen de manera óptima para maximizar el rendimiento y minimizar el desperdicio. La teoría de la agencia resalta la importancia de alinear los intereses de los agentes (empleados y gerentes) con los del principal (propietarios o accionistas), y la planificación estratégica ayuda a establecer metas y métricas claras que guían y motivan a todos los niveles de la organización. Esto es esencial para garantizar que los recursos financieros, humanos y tecnológicos se dirijan hacia las iniciativas estratégicas más prometedoras (Cherepovitsyn & Rutenko, 2022).

Finalmente, el propósito de la planificación estratégica incluye la mejora continua y la capacidad de adaptación. En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad,

la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), la planificación proceso estratégica proporciona un marco para la evaluación y el ajuste constante de las estrategias. La teoría del aprendizaje organizacional postula que las organizaciones exitosas son aquellas que pueden aprender y adaptarse rápidamente a los cambios. Así, la planificación estratégica no es un evento puntual, sino un continuo de revisión y ajuste, permitiendo a la organización mantenerse ágil y resiliente (Yawson & Yamoah, 2022).

### *Historia y evolución de la planificación estratégica*

La historia de la planificación estratégica puede rastrearse hasta las antiguas civilizaciones, donde se utilizaban estrategias militares para asegurar el éxito en las batallas. Sin embargo, su formalización en el ámbito empresarial comenzó a mediados del siglo XX, con la introducción de teorías y modelos por parte de académicos y profesionales. Durante este período, la planificación estratégica se centraba principalmente en la previsión y el control, utilizando enfoques lineales y rígidos que buscaban predeterminedar el futuro a través de extensos planes a largo plazo. Este enfoque inicial reflejaba la estabilidad y la previsibilidad del entorno económico de la época (Krome & Pidun, 2023).

En las décadas de 1960 y 1970, la planificación estratégica experimentó una evolución significativa con la aparición de modelos más sofisticados y la incorporación de análisis sistemáticos. Influenciados por la teoría de los sistemas y la teoría de la decisión, los enfoques estratégicos comenzaron a integrar el análisis del entorno interno y externo, destacando la importancia de la adaptación y la flexibilidad. El modelo de Ansoff, que introdujo conceptos como la matriz de crecimiento y la diversificación, y el análisis FODA se convirtieron en herramientas fundamentales en la práctica de la planificación estratégica (Cherepovitsyn & Rutenko, 2022).

La década de 1980 marcó un cambio paradigmático en la planificación estratégica, con un enfoque mayor en la competencia y la ventaja competitiva. Michael Porter, con su teoría de las cinco fuerzas y su enfoque en la ventaja competitiva, revolucionó el campo al enfatizar la importancia de la posición competitiva y la estrategia basada en el análisis detallado de la industria. Este período también vio el surgimiento del enfoque de la cadena de valor, que permitió a las empresas analizar y optimizar cada eslabón de sus procesos operativos para obtener una ventaja competitiva sostenible (Bruneckienė *et al.*, 2023).

Con el advenimiento de la globalización y la rápida evolución tecnológica en las décadas de 1990 y 2000, la planificación estratégica tuvo que adaptarse a un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo. Los enfoques tradicionales fueron complementados con modelos más dinámicos y adaptativos, como el Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton, que integró indicadores financieros y no financieros para proporcionar una visión más equilibrada del rendimiento organizacional. Este período también vio un énfasis creciente en la innovación y la capacidad de adaptación como componentes clave de la estrategia empresarial (Vandersmissen *et al.*, 2022).

En la actualidad, la planificación estratégica sigue evolucionando para responder a los desafíos contemporáneos, como la digitalización, la sostenibilidad y la incertidumbre global. Las teorías emergentes, como la estrategia basada en recursos y capacidades (RBV) y el enfoque de capacidades dinámicas, subrayan la importancia de los activos intangibles y la capacidad de las organizaciones para reconfigurar sus recursos en respuesta a los cambios del entorno. La planificación estratégica moderna es más ágil, inclusiva y orientada hacia la creación de valor a largo plazo, reflejando una comprensión profunda de la interconexión entre los factores internos y externos que afectan a la organización (Goumagias *et al.*, 2022).

Este recorrido histórico y evolutivo de la planificación estratégica demuestra cómo las teorías y prácticas han sido continuamente adaptadas y refinadas para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial. Desde sus inicios militares hasta su aplicación en el mundo empresarial moderno, la planificación estratégica ha evolucionado para integrar una variedad de enfoques y perspectivas, proporcionando a las organizaciones herramientas efectivas para navegar en un mundo cada vez más complejo y competitivo (Vitiello *et al.*, 2022).

#### 2.2.2.2 Fundamentos teóricos de la planificación estratégica

La teoría de contingencia sostiene que no existe una única mejor manera de organizar una empresa o de tomar decisiones estratégicas, sino que las acciones más adecuadas dependen de la situación específica de la organización y del entorno en el que opera. Uno de los principios fundamentales es que las estructuras y estrategias organizacionales deben ser alineadas con las contingencias internas y externas. Las contingencias incluyen factores como el tamaño de la organización, la tecnología

utilizada, el entorno competitivo y la cultura organizacional. Otro principio clave es la adaptabilidad; las organizaciones deben ser capaces de ajustar sus estructuras y estrategias en respuesta a cambios en sus contingencias (Bieńkowska & Tworek, 2022).

En el contexto de la teoría de contingencia, se pueden considerar varias "leyes" o afirmaciones empíricas basadas en observaciones recurrentes. Por ejemplo, una ley implícita es que las organizaciones con estructuras y estrategias que se alinean con sus contingencias específicas tienden a tener un desempeño superior. Otra ley podría ser que, en entornos dinámicos y complejos, las estructuras organizacionales más flexibles y descentralizadas suelen ser más efectivas. Además, en entornos estables, las estructuras más centralizadas y formales pueden ser más eficientes (Bilbil & Zihnioğlu, 2022).

La teoría de contingencia ha sido desarrollada y expandida por varios académicos, cada uno aportando perspectivas únicas sobre su aplicación y relevancia, enriqueciendo así el campo de la gestión organizacional. Joan Woodward fue una de las pioneras en destacar la relación entre la tecnología de producción y la estructura organizativa. Según sus estudios, las empresas manufactureras con diferentes tecnologías de producción requieren estructuras organizativas distintas para ser eficaces. Por ejemplo, las empresas que utilizan tecnología de producción en masa suelen tener estructuras organizativas más burocráticas y centralizadas, con un alto grado de formalización y procedimientos estandarizados. En contraste, las empresas que operan con tecnología de producción por lotes o unidad tienden a adoptar estructuras más flexibles y descentralizadas, permitiendo una mayor adaptabilidad y respuesta rápida a las demandas del mercado. Esta diferenciación estructural basada en la tecnología subraya la importancia de alinear la estructura organizativa con las características específicas del proceso de producción para optimizar la eficiencia y la efectividad (Victor, 2020).

Palsson & Steele. (2023). hicieron contribuciones significativas al concepto de contingencia al introducir la idea de diferenciación e integración dentro de las organizaciones. Según ellos, las unidades organizativas deben diferenciarse para enfrentar adecuadamente las diversas contingencias del entorno, como cambios en el mercado, variaciones tecnológicas y fluctuaciones en la demanda. La diferenciación se refiere a la especialización de las unidades en función de sus tareas y entornos específicos. Sin embargo, la diferenciación por sí sola no es suficiente; es crucial también asegurar la integración, que implica la coordinación y cooperación entre las diferentes unidades para

alcanzar los objetivos comunes de la organización. Lawrence y Lorsch destacaron que el equilibrio entre diferenciación e integración es crítico para la efectividad organizacional, especialmente en entornos cambiantes y complejos donde la capacidad de adaptación y la cohesión interna son esenciales para el éxito.

Levstek *et al.* (2022) ha ampliado la teoría de contingencia al enfatizar que no solo la estructura y la tecnología deben estar alineadas con las contingencias, sino también la estrategia de la organización. Mintzberg identificó diversas configuraciones organizacionales, tales como la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la estructura divisionalizada, la adhocracia y la estructura simple. Cada una de estas configuraciones es más adecuada para ciertos contextos y estrategias específicas. Por ejemplo, la burocracia mecánica es eficaz en entornos estables y predecibles, donde la eficiencia operativa y la estandarización son primordiales. En contraste, la adhocracia es adecuada para entornos dinámicos e innovadores, donde la flexibilidad y la creatividad son esenciales. Mintzberg argumenta que la elección de la configuración organizativa debe estar alineada no solo con la tecnología y la estructura, sino también con la estrategia y el entorno específico en el que opera la organización, reforzando así la noción de que no existe un modelo único y universalmente aplicable para todas las organizaciones.

La teoría de contingencia, a través de las contribuciones de Cheng & Love, (2022), proporciona un marco robusto y multifacético para comprender cómo las organizaciones pueden optimizar su estructura y estrategia en respuesta a las variables contingentes. Cada uno de estos teóricos ha aportado una perspectiva distinta pero complementaria, enriqueciendo nuestra comprensión de la complejidad organizacional y subrayando la importancia de la adaptabilidad y la alineación estratégica. Esta teoría resalta que las organizaciones deben ser vistas como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno, y que su estructura y estrategia deben ser suficientemente flexibles para responder a las demandas y desafíos externos.

Además, la teoría de contingencia destaca la importancia de una evaluación continua del entorno y de las contingencias internas y externas. Esta evaluación permite a las organizaciones ajustar sus estructuras y estrategias de manera proactiva en lugar de reactiva. En este sentido, la teoría de contingencia no solo proporciona un marco teórico para el análisis organizacional, sino que también ofrece implicaciones prácticas para la gestión y el diseño organizacional, alentando a los líderes a considerar una amplia gama

de factores contingentes y a adoptar una visión holística y dinámica de la organización y su entorno (Yawson & Yamoah, 2022).

La teoría del entorno competitivo, según Wang *et al.* (2022) se basa en el principio de que el entorno externo de una organización, especialmente el entorno competitivo, tiene un impacto significativo en su estrategia y rendimiento. Un principio central es el de las "Cinco Fuerzas de Porter", que analizan la competencia dentro de una industria en términos de cinco factores: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Otro principio es la importancia de la posición competitiva y la ventaja competitiva sostenible como factores críticos para el éxito a largo plazo.

Dentro de la teoría, una ley esencial es que la intensidad de las cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial de una industria. Por ejemplo, si las cinco fuerzas son intensas (por ejemplo, alta rivalidad entre competidores, alto poder de negociación de los clientes y proveedores, alta amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos), la rentabilidad potencial de la industria será baja. Otra ley es que las empresas que pueden encontrar y mantener una ventaja competitiva única (diferenciación o liderazgo en costos) tienen una mayor probabilidad de sobresalir en su sector (Borowiecki *et al.*, 2022).

Arici & Gok. (2023) amplió la teoría del entorno competitivo con su concepto de "hipercompetencia". En su libro "Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering" (1994), D'Aveni argumenta que la ventaja competitiva en muchos sectores es transitoria debido a la rápida y continua innovación y al dinamismo del mercado. Según D'Aveni, las empresas deben estar en constante movimiento estratégico para mantener su competitividad. En lugar de buscar una ventaja sostenible a largo plazo, las empresas en entornos hipercompetitivos deben desarrollar capacidades para la renovación constante de su ventaja competitiva a través de maniobras estratégicas ágiles y rápidas, anticipándose a los movimientos de sus competidores y adaptándose rápidamente a los cambios del mercado.

Thi *et al.* (2023) con la teoría de hipercompetencia, subraya la importancia de la velocidad y la agilidad en la gestión estratégica. Las empresas deben ser capaces de identificar rápidamente las oportunidades emergentes y responder de manera ágil a los movimientos de los competidores. D'Aveni sugiere que en un entorno de

hipercompetencia, las estrategias defensivas tradicionales son insuficientes. En cambio, las empresas deben adoptar estrategias ofensivas y creativas que les permitan cambiar las reglas del juego y sorprender a sus competidores. Esta perspectiva resalta la importancia de la innovación constante y la flexibilidad organizacional en la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva.

Abbasi *et al.* (2022), en su enfoque basado en recursos, también resalta la importancia de la integración y coordinación de los recursos internos para maximizar su potencial competitivo. Según Barney, no basta con poseer recursos valiosos; las empresas deben ser capaces de organizar y gestionar estos recursos de manera efectiva para crear capacidades distintivas. La capacidad de una empresa para desarrollar y mantener recursos únicos, combinada con la habilidad de gestionarlos estratégicamente, es lo que puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible en un entorno altamente competitivo y en constante cambio.

#### 2.2.2.3 Visión, misión y valores organizacionales

La visión, misión y valores organizacionales son conceptos esenciales en la gestión estratégica, que no solo definen la identidad y propósito de una organización, sino que también guían sus acciones y decisiones. La visión proporciona una imagen del futuro deseado, actuando como una fuente de inspiración y dirección para todos los miembros de la organización. Este concepto ha sido desarrollado por Eva (2023). destacó la importancia de una visión compartida para alinear los esfuerzos organizacionales hacia objetivos comunes y fomentar un sentido de propósito colectivo.

La visión organizacional, varía según el tipo de organización y su contexto específico. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, tiende a enfocarse en la innovación continua, la excelencia en el servicio y el liderazgo en su campo de especialización. Estas organizaciones buscan establecerse como líderes reconocidos en su industria, anticipando y respondiendo proactivamente a las necesidades cambiantes de sus clientes. Una visión típica para una consultoría podría ser "Ser la firma de consultoría más innovadora y confiable, reconocida por transformar estrategias en resultados tangibles para nuestros clientes" (Rossi *et al.*, 2023).

Por otro lado, las organizaciones que venden productos suelen tener visiones que giran en torno a la calidad excepcional del producto, la expansión global del mercado y

la sostenibilidad a largo plazo. Estas visiones a menudo reflejan ambiciones de liderazgo en el mercado, crecimiento sostenible y la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y las expectativas de los consumidores. Por ejemplo, una empresa fabricante de dispositivos electrónicos podría aspirar a "Ser el líder global en tecnología innovadora, proporcionando productos de alta calidad que mejoren la vida de las personas en todo el mundo" (Ahmed & Hashim, 2022).

La visión actúa como una declaración inspiradora de lo que la organización aspira a lograr en el futuro. Proporciona una dirección clara y motivadora para todos los empleados, alineando sus esfuerzos hacia metas comunes y estimulando la innovación y la excelencia en todas las actividades organizativas. Además, la visión debe ser lo suficientemente ambiciosa como para inspirar y motivar, pero también realista y alcanzable con el esfuerzo colectivo de la organización (Wesche *et al*, 2024).

Las organizaciones que venden servicios intangibles a menudo enfrentan el desafío adicional de comunicar una visión que destaque su capacidad para proporcionar soluciones únicas y adaptativas, mientras que las organizaciones de productos deben enfocarse en la diferenciación del producto, la expansión del mercado y la satisfacción del cliente a través de la innovación continua. En resumen, la visión es una herramienta poderosa para alinear a la organización hacia el éxito a largo plazo, integrando sus valores fundamentales y su estrategia competitiva en una declaración coherente y motivadora (Ahmed & Hashim, 2022).

Chak & Carminati. (2022) sostiene que una visión clara es crucial para el liderazgo efectivo, proporcionando una dirección que ayuda a superar la resistencia al cambio y alinea los esfuerzos organizacionales hacia objetivos comunes. Kotter argumenta que una visión convincente puede motivar a los empleados y facilitar el compromiso con los procesos de cambio, fortaleciendo la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en entornos dinámicos.

La misión, por su parte, describe el propósito fundamental de una organización y sus objetivos principales. Peter Drucker, en "The Practice of Management" (1954), argumenta que la misión debe centrarse en el cliente y sus necesidades, proporcionando una base para todas las actividades organizacionales. Drucker sostiene que una misión clara ayuda a mantener el enfoque en los objetivos principales de la organización y evita

la dispersión en áreas que no aportan valor, asegurando así la coherencia y efectividad de la estrategia (Rudnicka & Reichel, 2024).

La misión de una organización varía significativamente en función del tipo de organización, ya que refleja sus objetivos específicos, su naturaleza y su contexto operativo. Para las empresas con fines de lucro, la misión generalmente se centra en la creación de valor para los accionistas, la satisfacción del cliente y la innovación en productos o servicios. Un ejemplo es la misión de Google: "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil", que subraya tanto la innovación como el servicio al cliente. En contraste, las organizaciones sin fines de lucro, como ONGs y fundaciones, tienen misiones orientadas al impacto social y al servicio comunitario, como la misión de Médicos Sin Fronteras: "Brindar asistencia médica de emergencia a poblaciones en peligro y víctimas de desastres naturales o causados por el hombre" (Delamaza & Palma, 2022).

Para las organizaciones gubernamentales y del sector público, la misión se enfoca en el servicio público y la mejora del bienestar de la ciudadanía. Estas misiones suelen enfatizar la transparencia, la eficiencia y la equidad en la provisión de servicios públicos. Por ejemplo, la misión del Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. es "Mejorar la salud y el bienestar de todos los estadounidenses, brindando servicios humanos efectivos y fomentando avances en medicina, salud pública y servicios sociales". Este tipo de misión resalta el compromiso con el bienestar público y la mejora continua de los servicios prestados a la comunidad (Alrawad *et al.*, 2023).

Las organizaciones educativas y académicas también tienen misiones distintivas que reflejan su propósito de promover el conocimiento, la investigación y el desarrollo de habilidades. Estas misiones destacan la educación integral, la innovación pedagógica y la contribución al progreso científico y cultural. La misión de la Universidad de Harvard, por ejemplo, es "Avanzar en nuevos conocimientos, promover la excelencia en la educación y preparar a los estudiantes para el éxito en un mundo cambiante", lo que enfatiza tanto la excelencia académica como el impacto societal (Jorre *et al.*, 2019).

Para las organizaciones que prestan servicios intangibles, como las firmas de consultoría, las agencias de marketing digital o los servicios financieros, la misión suele enfocarse en la excelencia del servicio, la satisfacción del cliente y la creación de valor a través de la experiencia y el conocimiento especializado. Estas organizaciones a menudo

adoptan misiones que destacan su compromiso con la innovación, la personalización del servicio y la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de sus clientes. Por ejemplo, una misión para una firma de consultoría podría ser "Proporcionar soluciones estratégicas personalizadas que optimicen el rendimiento y el crecimiento sostenible de nuestros clientes" (Kaur *et al.*, 2022).

Por otro lado, las organizaciones generadoras de bienes, como fabricantes, minoristas o empresas de tecnología, suelen tener misiones que enfatizan la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la innovación en el desarrollo de productos. La misión de estas organizaciones a menudo gira en torno a la eficiencia operativa, la mejora continua de productos y servicios, y la creación de valor para los clientes a través de características únicas y beneficios tangibles. Por ejemplo, una empresa de tecnología podría tener una misión como "Desarrollar productos tecnológicos innovadores que mejoren la vida de nuestros usuarios y satisfagan sus necesidades en un mercado global competitivo" (Hindi & Frenkel, 2022).

Estas organizaciones enfrentan desafíos y oportunidades únicas en la definición de sus misiones debido a la naturaleza de sus productos o servicios. Para las empresas de servicios intangibles, la misión debe comunicar confianza, conocimiento y resultados tangibles para sus clientes, mientras que para las empresas de productos, la misión se centra en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente a través de la oferta de productos diferenciados y de alto valor agregado. En ambos casos, la misión actúa como un faro que guía las acciones estratégicas y operativas, alineando a toda la organización hacia el logro de sus metas y la creación de valor sostenible en su mercado respectivo (Chursin *et al.*, 2023)

Además de estas categorías, existen tipologías de misión basadas en la orientación estratégica y operacional de las organizaciones. Según Peter Drucker, las misiones pueden ser amplias o estrechas. Una misión amplia ofrece una declaración inclusiva y ambiciosa que permite flexibilidad y crecimiento, mientras que una misión estrecha se enfoca en objetivos específicos y claros, proporcionando una dirección más concreta y medible. Drucker argumenta que la elección entre una misión amplia o estrecha depende del contexto y los objetivos estratégicos de la organización (Jütting, 2020).

Aikins *et al.* (2023) propone otra tipología, distinguiendo entre misiones internas y externas. Las misiones internas se centran en los empleados y procesos internos,

enfaticando la cultura organizacional y la eficiencia operativa. Por ejemplo, una misión interna podría ser "Fomentar un entorno de trabajo colaborativo y motivador que permita a nuestros empleados alcanzar su máximo potencial". En contraste, las misiones externas se enfocan en los clientes y el mercado, subrayando la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva, como "Proveer soluciones innovadoras que excedan las expectativas de nuestros clientes".

Knap *et al.* (2022) definen la clasificación de misiones basada en el enfoque temporal y la adaptabilidad. Una misión temporalmente enfocada puede tener objetivos a corto o mediano plazo, con un enfoque específico en resultados inmediatos. Por ejemplo, "Ser el líder del mercado en tecnología de energías renovables dentro de los próximos cinco años". Por otro lado, una misión adaptable está diseñada para evolucionar con el tiempo, permitiendo a la organización ajustarse a cambios en el entorno competitivo y en las demandas del mercado, como "Desarrollar tecnologías sostenibles que contribuyan a un futuro más limpio y saludable para generaciones futuras".

En conclusión, la misión de una organización es un reflejo de su identidad, objetivos y contexto operativo, variando considerablemente entre diferentes tipos de organizaciones y sus enfoques estratégicos. Diversos autores han contribuido a la conceptualización de las misiones, proporcionando marcos teóricos que permiten a las organizaciones definir y articular sus propósitos de manera clara y efectiva. Al comprender estas tipologías y características, las organizaciones pueden desarrollar misiones que no solo guíen sus acciones, sino que también inspiren y alineen a todos sus miembros hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Moss *et al.* (2022) sostiene que una misión bien definida debe ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento y la innovación, pero también específica para proporcionar una dirección clara. David destaca que la misión debe comunicarse efectivamente a todos los niveles de la organización, asegurando que todos los empleados comprendan y se alineen con los objetivos estratégicos. Esto facilita la coherencia y cohesión en las acciones organizacionales, contribuyendo al logro de los objetivos.

Duvic (2023) aborda la misión desde una perspectiva de ambición estratégica, argumentando que debe reflejar las aspiraciones de la organización para el futuro. Según estos autores, una misión que captura la visión de futuro puede servir como una brújula

estratégica, orientando los esfuerzos de innovación y posicionando a la organización para aprovechar oportunidades emergentes. Esta visión ambiciosa impulsa a la organización a superar los desafíos y a buscar constantemente nuevas formas de crear valor.

Con respecto a los valores organizacionales representan las creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la organización. Halmaghi *et al.* (2023) describe los valores como el núcleo de la cultura organizacional, afirmando que estos valores compartidos son cruciales para la cohesión y la integración de los miembros de la organización. Schein enfatiza que los valores proporcionan un marco ético y moral que orienta la conducta corporativa y fortalece la identidad organizacional.

Buss *et al.* (2022) argumenta que los valores organizacionales no solo deben proclamarse, sino también vivirse y practicarse diariamente. Lencioni enfatiza que los valores auténticos se reflejan en las acciones y decisiones de la organización, creando una cultura de integridad y responsabilidad. Este enfoque asegura que los valores no sean meramente decorativos, sino que se conviertan en principios operativos que guían el comportamiento y las decisiones en todos los niveles.

Los valores organizacionales son elementos esenciales que definen la identidad, cultura y comportamiento de una organización. Su estudio y gestión se fundamentan en teorías que exploran su formación, influencia cultural, alineación con los individuos y su impacto estratégico en la organización. Estas perspectivas teóricas y tipologías ayudan a las organizaciones a comprender mejor cómo los valores pueden ser gestionados para promover una cultura organizacional saludable y orientada al logro de objetivos compartidos (Zonneveld & Minkman, 2022).

En las perspectivas de valores organizacionales se cuentan con:

Dimensiones Culturales de los Valores: Geert Hofstede es conocido por su investigación sobre las dimensiones culturales que influyen en los valores organizacionales. Además de la individualidad frente a la colectividad y la distancia de poder mencionadas anteriormente, Hofstede también identificó otras dimensiones como la evitación de la incertidumbre y la orientación a largo plazo frente a corto plazo. Estas dimensiones ofrecen un marco robusto para comprender cómo los valores organizacionales pueden variar según el contexto cultural. Por ejemplo, en culturas con

una alta evitación de la incertidumbre, es probable que los valores como la estabilidad y la previsibilidad sean altamente valorados en las organizaciones. La investigación de Hofstede ha sido fundamental para entender cómo las diferencias culturales influyen en la gestión de los valores organizacionales, proporcionando a los líderes empresariales herramientas para adaptar estrategias de gestión de valores según el entorno cultural en el que operan (Huang *et al.*, 2023).

**Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit):** La teoría del ajuste persona-organización examina la relación entre los valores personales de los empleados y los valores organizacionales. Según esta teoría, cuando hay un ajuste positivo entre los valores personales y los valores promovidos por la organización, los empleados tienden a experimentar un mayor compromiso con la organización y una mayor satisfacción laboral. Richard T. Mowday y Michael H. Hombard han ampliado esta teoría, destacando que el ajuste P-O no solo afecta la satisfacción individual, sino también la efectividad organizacional al promover una mayor cohesión y alineación en la cultura organizacional. El ajuste P-O se convierte así en un elemento clave para la gestión de recursos humanos y el diseño organizacional, ya que ayuda a garantizar que los empleados compartan los valores fundamentales que impulsan el éxito organizacional (Cillekens *et al.*, 2022).

**Tipologías de Valores Organizacionales según Autores:** Además de Richard Barrett, otros autores han propuesto tipologías para clasificar los valores organizacionales. Por ejemplo, Rokeach distingue entre valores terminales (metas deseables en sí mismas, como la felicidad o la libertad) y valores instrumentales (modos de conducta preferidos, como la honestidad o la responsabilidad). Esta distinción ayuda a las organizaciones a entender mejor cómo los valores fundamentales pueden influir en el comportamiento y las decisiones en todos los niveles organizacionales. Las tipologías de valores proporcionan un marco claro para la evaluación y la promoción de una cultura organizacional coherente, permitiendo a las empresas alinear mejor sus objetivos estratégicos con las expectativas y aspiraciones de sus empleados y partes interesadas (DiStefano, 2023).

**Perspectiva de la Gestión Estratégica de Valores:** La gestión estratégica de valores implica no solo identificar y definir los valores organizacionales, sino también alinearlos estrechamente con la estrategia corporativa. Peter Drucker abogó por la gestión estratégica de los valores como un componente crítico para asegurar que las prácticas y

decisiones organizacionales estén fundamentadas en principios éticos y culturales sólidos. Esta perspectiva subraya la importancia de los valores como guías para la toma de decisiones estratégicas y la cultura empresarial, promoviendo la coherencia y la integridad en todas las actividades empresariales. Una gestión estratégica efectiva de valores no solo fortalece la identidad y la reputación de la organización, sino que también mejora la cohesión interna y la capacidad de adaptación frente a cambios externos (Ahmed & Hashim, S. (2022).

**Función de los Valores en la Cultura Organizacional:** Los valores organizacionales desempeñan un papel crucial en la formación de la cultura organizacional. Edgar Schein, conocido por su trabajo sobre la cultura organizacional, destaca que los valores compartidos son uno de los componentes fundamentales que moldean las normas, creencias y comportamientos dentro de una organización. Los valores actúan como guías que informan las decisiones y acciones de los empleados, estableciendo expectativas sobre cómo se deben comportar y interactuar los miembros de la organización. En este sentido, los valores no solo definen la identidad de la organización, sino que también contribuyen a la cohesión y al sentido de pertenencia entre los empleados (Pearson *et al.*, 2022).

**Impacto de los Valores en el Desempeño Organizacional:** Varios estudios han explorado la relación entre los valores organizacionales y el desempeño organizacional. Por ejemplo, Denison y Mishra encontraron que los valores compartidos relacionados con la adaptabilidad, la misión y la cohesión interna están positivamente asociados con el desempeño empresarial. Esta investigación subraya cómo los valores pueden actuar como impulsores del éxito organizacional al fomentar un ambiente de trabajo coherente y motivador. Además, valores como la innovación y la responsabilidad social también han demostrado influir positivamente en la capacidad de una organización para adaptarse a cambios del entorno y mantener relaciones sólidas con las partes interesadas (Yu & Xiao, 2022).

**Evolución de los Valores en las Organizaciones Modernas:** En las últimas décadas, ha habido un cambio significativo en cómo las organizaciones comprenden y gestionan sus valores. Autores como Charles Handy han discutido la evolución de los valores organizacionales desde una perspectiva centrada en la eficiencia y la jerarquía hacia una más orientada hacia la flexibilidad y la responsabilidad social. Este cambio

refleja una mayor conciencia de la importancia de la ética empresarial y la sostenibilidad, así como de la necesidad de adaptarse a un entorno globalizado y tecnológicamente avanzado. Las organizaciones modernas están adoptando valores que no solo guíen sus prácticas comerciales, sino que también reflejen su compromiso con el bienestar social y ambiental (Uehara *et al.*, 2022)

**Desafíos en la Gestión de Valores:** La gestión efectiva de valores enfrenta varios desafíos en el entorno empresarial actual. Uno de estos desafíos es la alineación de los valores organizacionales con las expectativas cambiantes de los empleados y las partes interesadas externas. En un mundo diverso y multicultural, las organizaciones deben navegar por diferencias culturales y generacionales para promover valores que sean inclusivos y relevantes para todos los grupos de interés. Además, la coherencia entre los valores proclamados y las acciones reales de la organización es crucial para mantener la credibilidad y la confianza tanto interna como externamente (Demasi & Voegtlin, 2023).

**Importancia de la Comunicación y el Liderazgo:** La comunicación efectiva y el liderazgo son fundamentales para la promoción de valores en una organización. Autores como John Kotter han enfatizado la importancia de que los líderes no solo articulen los valores de la organización, sino que también actúen como modelos a seguir que demuestren esos valores en sus acciones diarias. La transparencia en la comunicación y la coherencia en el comportamiento de los líderes refuerzan la integridad de los valores organizacionales y fomentan un ambiente de confianza y colaboración dentro de la organización (Clark & Thompson, 2023).

#### 2.2.2.4 Análisis del entorno interno y externo

El análisis del entorno interno y externo es un proceso esencial para que las organizaciones desarrollen una comprensión profunda de su posición estratégica. Internamente, este análisis implica una evaluación detallada de los recursos tangibles e intangibles de la organización, como capital humano, tecnología, sistemas operativos y cultura organizativa. Además, se analizan las capacidades distintivas y los procesos clave que determinan la eficiencia y efectividad con la que la organización opera en su mercado objetivo. Este enfoque permite a las organizaciones identificar no solo sus fortalezas fundamentales, sino también aquellas áreas donde pueden mejorar y optimizar sus recursos internos (Krome & Pidun, 2023).

Externamente, el análisis del entorno abarca la evaluación de las dinámicas del mercado, incluyendo la competencia directa e indirecta, así como las condiciones económicas y sociales que podrían afectar su desempeño. Variables macroeconómicas como el ciclo económico, tasas de interés y políticas fiscales, junto con factores socioculturales como tendencias demográficas y cambios en los hábitos de consumo, son considerados críticamente. Este examen exhaustivo no solo proporciona una imagen clara del contexto externo en el que opera la organización, sino que también ayuda a identificar oportunidades emergentes que pueden ser capitalizadas y amenazas potenciales que deben ser mitigadas (Abdou *et al.*, 2022).

En conjunto, este enfoque dual del análisis del entorno permite a las organizaciones adoptar decisiones estratégicas informadas. Al combinar una comprensión precisa de sus capacidades internas con una evaluación profunda de las fuerzas externas que moldean su entorno competitivo, las organizaciones están mejor equipadas para diseñar y ejecutar estrategias efectivas. Este proceso no solo facilita la alineación de los recursos y capacidades con las oportunidades del mercado, sino que también fortalece la resiliencia organizacional frente a los desafíos y cambios inesperados del entorno empresarial (Aritz 2023).

Las herramientas de análisis del entorno juegan un papel crucial en la formulación de estrategias organizacionales al proporcionar un marco estructurado y sistemático para evaluar tanto los factores internos como externos que impactan a una organización. El Análisis FODA, por ejemplo, se fundamenta en la identificación y evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Esta metodología permite a las empresas comprender sus ventajas competitivas internas, así como los desafíos y oportunidades externas que pueden influir en su desempeño estratégico. Desde una perspectiva teórica, el Análisis FODA está arraigado en la teoría de la planificación estratégica, que postula que las organizaciones deben alinear sus recursos internos con las oportunidades externas para maximizar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Guerrero *et al.*, 2023)

Otra herramienta prominente, el análisis PESTEL, amplía el alcance del análisis al considerar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a una organización. Cada una de estas dimensiones proporciona insights críticos sobre el entorno operativo y regulatorio en el que opera la organización. Desde

una perspectiva científica, el análisis PESTEL se basa en la teoría de sistemas complejos, que reconoce que las organizaciones están interconectadas con su entorno y que deben adaptarse y responder a cambios en múltiples dimensiones para mantener su viabilidad y competitividad. Este enfoque sistemático no solo ayuda a identificar riesgos y oportunidades emergentes, sino que también facilita la anticipación de tendencias y la preparación proactiva para cambios legislativos, tecnológicos o sociales que puedan afectar el mercado (Davar & Vijayan, 2023).

En conjunto, el PESTEL proporciona una base teórica robusta para entender los múltiples factores externos que influyen en las organizaciones. Al integrar estas dimensiones en un análisis holístico, las organizaciones pueden anticipar cambios, identificar oportunidades estratégicas y mitigar riesgos, adaptándose proactivamente a un entorno empresarial dinámico y complejo (Salamai *et al.*, 2019).

Las matrices de impacto-cruzado y el análisis de escenarios, por otro lado, proporcionan herramientas adicionales para evaluar y gestionar la complejidad del entorno empresarial. Estas herramientas se apoyan en la teoría de la decisión estratégica, que subraya la importancia de considerar múltiples variables y resultados posibles al tomar decisiones estratégicas. Al permitir la visualización y la evaluación de interacciones complejas entre variables internas y externas, estas metodologías ayudan a las organizaciones a identificar relaciones causa-efecto y a evaluar diferentes cursos de acción bajo diferentes condiciones de mercado. Esto no solo mejora la precisión en la toma de decisiones estratégicas, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse y responder ágilmente a cambios en su entorno competitivo y regulatorio (Hristov *et al.*, 2022).

El Análisis FODA, o SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), se fundamenta en teorías de gestión estratégica que buscan evaluar exhaustivamente tanto el entorno interno como externo de una organización. Desde una perspectiva teórica, esta herramienta se apoya en la planificación estratégica, un campo que enfatiza la importancia de la alineación entre los recursos internos de una organización y las oportunidades y amenazas del entorno externo para lograr objetivos estratégicos (Rijavec *et al.*, 2023).

Internamente, el análisis de fortalezas y debilidades se inspira en la teoría de recursos y capacidades, propuesta por Jay Barney y otros académicos, que argumenta que

los recursos valiosos, raros, inimitables y organizados de manera adecuada (VRIO) son fuentes de ventaja competitiva sostenible. Esta teoría sugiere que las fortalezas internas, como habilidades distintivas, patentes o relaciones estratégicas, pueden proporcionar a una organización una ventaja competitiva significativa en el mercado (De Koeijer *et al.*, 2024).

Por otro lado, la evaluación de oportunidades y amenazas externas se basa en la teoría de entorno competitivo, que destaca la importancia de comprender y responder a los cambios y presiones del entorno externo de una organización. Autores como Michael Porter han argumentado que la intensidad competitiva y las dinámicas del mercado son determinantes críticos para el éxito organizacional, y el Análisis FODA proporciona un marco estructurado para evaluar estos factores externos de manera sistemática (Liu *et al.*, 2023).

Además, desde una perspectiva más práctica, el Análisis FODA se aplica utilizando técnicas de recopilación de datos y análisis cualitativo y cuantitativo. Utiliza herramientas como entrevistas, encuestas y análisis de datos secundarios para recopilar información sobre las fortalezas internas y las debilidades, así como para identificar oportunidades y amenazas externas. Esta metodología asegura que la evaluación sea completa y basada en evidencia, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias organizacionales efectivas (Giusti *et al.*, 2020).

El Análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para evaluar el entorno externo de una organización mediante el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactar sus operaciones y decisiones estratégicas. Cada una de estas dimensiones proporciona información crucial para comprender el contexto en el que opera una organización y anticipar posibles cambios que puedan influir en su desempeño a largo plazo (Medne *et al.*, 2022)

Desde una fundamentación teórica, el Análisis PESTEL se basa en la teoría de sistemas y enfoques sistémicos de gestión, que subrayan la interdependencia y complejidad de los factores externos que afectan a una organización. Esta teoría sugiere que una organización opera en un sistema más amplio de variables interrelacionadas, y que entender estas variables es crucial para adaptarse eficazmente a su entorno (Ahmad *et al.*, 2019).

En el ámbito político, el Análisis PESTEL considera cómo las políticas gubernamentales, la estabilidad política, los cambios regulatorios y las presiones geopolíticas pueden afectar a una organización. Teóricamente, se alinea con la teoría de la gestión pública y política, que examina cómo las decisiones políticas y administrativas influyen en las organizaciones y en la economía en general (Lauber *et al.*, 2021).

Económicamente, el Análisis PESTEL se apoya en teorías económicas como la macroeconomía y la teoría del ciclo económico, que estudian las tendencias económicas, como el crecimiento, la inflación, el desempleo y las tasas de interés. Estos factores económicos no solo afectan el poder adquisitivo de los consumidores y las decisiones de compra, sino también la viabilidad financiera y estrategias de expansión de una organización (Do Thi *et al.*, 2021).

Socialmente, el Análisis PESTEL considera tendencias demográficas, cambios en estilos de vida, valores culturales y expectativas sociales. Teóricamente, se vincula con la sociología y la psicología social, disciplinas que exploran cómo las actitudes y comportamientos sociales afectan el consumo, la producción y las interacciones organizacionales (Giesbrecht, 2018).

Tecnológicamente, el Análisis PESTEL se fundamenta en teorías de la innovación y cambio tecnológico, que examinan cómo avances tecnológicos, desarrollos en investigación y desarrollo, y cambios en la automatización pueden alterar industrias y mercados. Teóricamente, este análisis se alinea con la teoría de sistemas de innovación, que enfatiza la importancia de la tecnología y la innovación en el crecimiento económico y la competitividad global (Bashir *et al.*, 2022)

Ecológicamente, el Análisis PESTEL considera el impacto ambiental de las operaciones empresariales, las regulaciones ambientales, las prácticas de sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Teóricamente, se apoya en la ecología industrial y la teoría de sostenibilidad, que abordan cómo las actividades humanas afectan el medio ambiente y cómo las organizaciones pueden adoptar prácticas más sostenibles (Ghani *et al.*, 2023)

Legalmente, el Análisis PESTEL se basa en teorías del derecho y la regulación, que examinan cómo las leyes y regulaciones locales e internacionales impactan las operaciones empresariales. Teóricamente, se vincula con la teoría del derecho empresarial y la teoría de la regulación económica, que estudian cómo las normativas legales y

políticas afectan el comportamiento y la estructura de las organizaciones (Heenan *et al.*, 2022).

### *Evaluación de recursos y capacidades internas*

La evaluación de los recursos y capacidades internas de una organización constituye un pilar fundamental en la teoría de la ventaja competitiva. Este análisis se centra en la identificación y valoración de los activos tangibles e intangibles que posee una empresa, así como en la capacidad organizacional para utilizarlos de manera efectiva. Los recursos tangibles incluyen activos físicos como instalaciones, equipos y tecnología, mientras que los recursos intangibles abarcan el capital humano, la cultura organizacional, la reputación y las relaciones estratégicas. El marco de Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV) sostiene que la heterogeneidad de estos recursos y su dificultad para ser imitados son la base de la ventaja competitiva sostenible (Torres *et al.*, 2023).

El análisis exhaustivo de los recursos internos requiere la utilización de herramientas y metodologías avanzadas, como el análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización). Esta metodología permite a las organizaciones determinar qué recursos y capacidades pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, un recurso debe ser valioso para que contribuya a la eficiencia y efectividad organizacional. Además, debe ser raro para que no esté disponible para todos los competidores, difícil de imitar para asegurar que no pueda ser replicado fácilmente, y la organización debe estar capacitada para explotar plenamente este recurso (Jin, 2022).

La capacidad dinámica, que se refiere a la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, es esencial en entornos de rápida evolución. Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones adaptarse y responder a cambios en el entorno competitivo, innovar continuamente y renovar sus recursos y capacidades. Teece, Pisano y Shuen (1997) argumentan que estas capacidades son fundamentales para la sostenibilidad de la ventaja competitiva en mercados dinámicos y volátiles (Gutierrez *et al.*, 2022).

Un enfoque integrador en la evaluación de recursos y capacidades internas considera no solo los activos y capacidades actuales, sino también la capacidad de la organización para desarrollar y adquirir nuevos recursos. La inversión en investigación y

desarrollo (I+D), la capacitación y el desarrollo del talento humano, y la formación de alianzas estratégicas son estrategias clave para la renovación y ampliación de los recursos y capacidades. La gestión del conocimiento también juega un papel crucial en la creación de capacidades internas sólidas y en la promoción de la innovación y la mejora continua (Hazarika, 2021).

El diagnóstico de las capacidades internas incluye la evaluación del liderazgo y la gobernanza corporativa, factores críticos que influyen en la capacidad de la organización para movilizar y gestionar sus recursos de manera eficaz. Un liderazgo visionario y una estructura de gobernanza que fomente la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones estratégicas son esenciales para maximizar el potencial de los recursos internos. Además, una cultura organizacional que promueva la colaboración, la creatividad y el aprendizaje continuo es vital para el desarrollo de capacidades dinámicas y la adaptación al cambio (Jiraphanumes *et al.*, 2023).

#### 2.2.2.5 Estrategias empresariales

##### *Generación y evaluación de opciones estratégicas*

La generación de opciones estratégicas es un proceso crítico en la planificación estratégica que implica la creación de múltiples vías posibles para alcanzar los objetivos organizacionales. Este proceso requiere un análisis profundo del entorno interno y externo de la empresa, así como de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT). Las opciones estratégicas pueden surgir de diversas fuentes, como la innovación tecnológica, las fusiones y adquisiciones, la expansión geográfica y las alianzas estratégicas. La creatividad y el pensamiento lateral son esenciales en esta fase para identificar oportunidades no evidentes y enfoques novedosos (Neukam & Bollinger, 2022).

Un enfoque sistemático para la generación de opciones estratégicas incluye la utilización de técnicas como el análisis de escenarios, que permite explorar diferentes futuros posibles y sus implicaciones para la organización. Además, el análisis de la cadena de valor ayuda a identificar áreas donde la empresa puede agregar valor de manera diferenciada. Las sesiones de brainstorming y los talleres de estrategia con la participación de múltiples niveles de la organización también pueden proporcionar perspectivas diversas y fomentar la generación de ideas innovadoras (Richter *et al.*, 2022).

Las opciones estratégicas deben alinearse con la misión, visión y valores de la organización, asegurando coherencia con su propósito fundamental. Es crucial considerar tanto estrategias ofensivas como defensivas, dependiendo de la posición competitiva de la empresa y las dinámicas del mercado. Las estrategias ofensivas buscan capitalizar oportunidades de crecimiento, mientras que las defensivas se centran en proteger la posición actual y mitigar riesgos (Cui *et al.*, 2022).

La utilización de herramientas como la matriz de Ansoff, que evalúa estrategias de crecimiento mediante la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación, proporciona un marco estructurado para generar opciones estratégicas. Cada opción debe ser evaluada en términos de su potencial para alcanzar los objetivos estratégicos, su factibilidad y el riesgo asociado. Además, es esencial considerar el impacto a largo plazo de cada opción y su sostenibilidad (Graskemper *et al.*, 2021).

La evaluación de opciones estratégicas es un proceso riguroso que involucra la comparación y valoración de diferentes alternativas para determinar las más prometedoras. Este proceso utiliza criterios claros y objetivos, tales como la viabilidad técnica, la factibilidad financiera, el impacto en el mercado y la alineación con los objetivos organizacionales. Las herramientas de análisis financiero, como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), son esenciales para evaluar la rentabilidad y el riesgo de cada opción estratégica. Estos análisis proporcionan una base cuantitativa para la toma de decisiones (Di Matteo & Agostinelli, 2022).

En la evaluación de opciones estratégicas, es crucial considerar el riesgo y la incertidumbre asociados con cada alternativa. El análisis de riesgo, que incluye la identificación y evaluación de riesgos potenciales y la planificación de mitigación, es fundamental para anticipar y gestionar desafíos. Herramientas como el análisis de Monte Carlo y el análisis de sensibilidad pueden proporcionar una comprensión más profunda de cómo las variables inciertas pueden afectar los resultados de cada opción. La gestión del riesgo asegura que las decisiones estratégicas se tomen con plena conciencia de las posibles contingencias (Sidiropoulos *et al.*, 2023).

La evaluación cualitativa complementa el análisis cuantitativo, proporcionando insights sobre factores no financieros que pueden influir en el éxito de las estrategias. Aspectos como la capacidad organizacional para implementar cambios, la aceptación por parte de los empleados y la alineación con la cultura organizacional son consideraciones

críticas. La utilización de matrices de evaluación ponderada puede ayudar a integrar tanto criterios cuantitativos como cualitativos en una sola evaluación, proporcionando una visión holística de las ventajas y desventajas de cada opción estratégica (Olejarz *et al.*, 2022).

La evaluación de las opciones estratégicas también debe considerar el impacto a largo plazo en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Las estrategias deben ser evaluadas en términos de su contribución a los objetivos de sostenibilidad, incluyendo la reducción de la huella ambiental, la responsabilidad social y la gobernanza ética. La alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otras iniciativas globales puede fortalecer la posición de la organización en el mercado y mejorar su reputación a largo plazo (Tešovičová & Krchová, 2022).

La involucración de las partes interesadas es fundamental en la evaluación de opciones estratégicas. La participación de líderes de diversas áreas funcionales, así como de empleados clave y otras partes interesadas, asegura que las decisiones se basen en una comprensión completa y diversa de los impactos potenciales. La consulta y el feedback de las partes interesadas pueden proporcionar insights valiosos y fortalecer el compromiso con las decisiones estratégicas. Este enfoque inclusivo promueve la transparencia y la legitimidad en el proceso de toma de decisiones (Weidner, 2022).

### *Selección de estrategias viables*

La selección de estrategias viables es el proceso de elegir las alternativas estratégicas que mejor se alinean con los objetivos organizacionales y tienen el mayor potencial de éxito. Este proceso implica priorizar las opciones estratégicas basadas en criterios como el potencial de generación de valor, la alineación con la misión y visión de la organización, y la capacidad de implementación. Las matrices de decisión y las técnicas de priorización multicriterio son herramientas útiles para evaluar y comparar las diferentes opciones estratégicas. Es fundamental involucrar a los principales líderes y partes interesadas en el proceso de selección de estrategias para asegurar que las decisiones sean inclusivas y reflejen una perspectiva amplia. La toma de decisiones colaborativa puede ayudar a asegurar el compromiso y el apoyo necesarios para la implementación exitosa de la estrategia. Además, la selección de estrategias debe ser flexible y adaptable, permitiendo a la organización ajustar su rumbo en respuesta a

cambios en el entorno externo y a nuevas oportunidades emergentes (Rahman *et al.*, 2022).

Una vez seleccionadas las estrategias viables, es esencial desarrollar planes de acción detallados que describan cómo se implementarán estas estrategias. Los planes de acción deben incluir objetivos específicos, metas cuantificables, plazos definidos, y responsabilidades asignadas. El desarrollo de planes de acción requiere una planificación meticulosa y una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos y unidades de la organización. Las herramientas de gestión de proyectos, como los diagramas de Gantt y las metodologías Agile, son útiles para planificar y monitorear la implementación de las estrategias (McHugh *et al.*, 2022).

Los planes de acción también deben incluir mecanismos de control y evaluación para asegurar que se realicen los ajustes necesarios a medida que se avanza en la implementación. La definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) es crucial para medir el progreso y evaluar el éxito de las estrategias. Además, los planes de acción deben considerar los recursos necesarios para la implementación, incluidos los recursos financieros, humanos, y tecnológicos, y prever posibles obstáculos y formas de mitigarlos (Elam *et al.*, 2022)

La implementación de la estrategia es el proceso de poner en práctica los planes de acción desarrollados. Esta etapa requiere una coordinación efectiva y una ejecución disciplinada para asegurar que las estrategias se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de la organización para movilizar sus recursos y capacidades, así como de la capacidad de liderazgo para guiar y motivar a los empleados. La gestión del cambio es un componente crítico de la implementación, ya que la introducción de nuevas estrategias puede generar resistencia y requerir ajustes en la cultura organizacional. Es fundamental establecer un sistema de seguimiento y control para monitorear el progreso de la implementación y asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. La utilización de KPIs y otras métricas de desempeño es esencial para evaluar el éxito de la implementación y realizar los ajustes necesarios. La comunicación continua y efectiva con todos los niveles de la organización también es crucial para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos y comprometidos con el éxito de la implementación (Churruca *et al.*, 2023).

La asignación de recursos es un aspecto crucial de la implementación de la estrategia, ya que asegura que los recursos necesarios estén disponibles y se utilicen de manera eficiente. Este proceso implica la distribución de recursos financieros, humanos, y tecnológicos a las áreas y proyectos estratégicos prioritarios. La asignación de recursos debe basarse en un análisis cuidadoso de las necesidades y prioridades estratégicas, y debe ser flexible para adaptarse a cambios en el entorno interno y externo. Las herramientas de gestión financiera, como los presupuestos y las previsiones, son esenciales para planificar y controlar la asignación de recursos. Es importante que la asignación de recursos esté alineada con los objetivos estratégicos y que apoye la ejecución efectiva de las estrategias seleccionadas. La transparencia y la rendición de cuentas en la asignación de recursos son fundamentales para asegurar la equidad y la eficiencia en el uso de los recursos. Además, la organización debe ser capaz de reasignar recursos rápidamente en respuesta a cambios en el entorno competitivo o a nuevas oportunidades emergentes (Ananthapavan *et al.*, 2022).

El diseño de la estructura organizacional es un componente clave en la implementación de la estrategia, ya que determina cómo se organizan y coordinan las actividades dentro de la organización. La estructura organizacional debe ser flexible y adaptable para apoyar la ejecución efectiva de las estrategias y responder a cambios en el entorno. Las diferentes estructuras organizacionales, como la funcional, la divisional, la matricial, y la basada en equipos, tienen sus propias ventajas y desventajas, y la elección de la estructura adecuada depende de las necesidades y objetivos específicos de la organización (Ntoiti, & Makau, 2022).

Una estructura organizacional bien diseñada facilita la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos y unidades de la organización. También debe apoyar la toma de decisiones rápida y efectiva y permitir una asignación eficiente de recursos. La definición clara de roles y responsabilidades es crucial para evitar la duplicación de esfuerzos y asegurar que todos los empleados entiendan sus contribuciones a los objetivos estratégicos de la organización (Shafiee *et al.*, 2021).

### *Gestión del cambio organizacional*

La gestión del cambio organizacional es un proceso fundamental para la implementación exitosa de nuevas estrategias. Este proceso implica planificar,

implementar y monitorear los cambios necesarios para alinear la organización con sus objetivos estratégicos. La gestión del cambio debe abordar tanto los aspectos técnicos como los humanos del cambio, considerando cómo las nuevas estrategias impactarán en los procesos, sistemas, y en el comportamiento y actitud de los empleados. Las metodologías de gestión del cambio, como el modelo de cambio de Lewin y el modelo de ocho pasos de Kotter, proporcionan marcos estructurados para gestionar el cambio de manera efectiva (Kasana *et al.*, 2023).

Es crucial involucrar a los empleados en el proceso de cambio, comunicando claramente los motivos del cambio y los beneficios esperados, y proporcionando el apoyo necesario para facilitar la transición. La formación y el desarrollo de habilidades son componentes esenciales de la gestión del cambio, ayudando a los empleados a adaptarse a nuevos roles y responsabilidades. La resistencia al cambio es una barrera común, y es importante abordarla mediante la creación de un sentido de urgencia, el establecimiento de una visión compartida, y el reconocimiento y recompensa del comportamiento que apoye el cambio (Sahay & Goldthwaite, 2024).

La comunicación efectiva es esencial para la alineación estratégica, asegurando que todos los miembros de la organización entiendan y estén comprometidos con los objetivos estratégicos. La comunicación debe ser clara, consistente y continua, utilizando múltiples canales y formatos para llegar a todos los niveles de la organización. La transparencia en la comunicación fomenta la confianza y el compromiso, y permite a los empleados comprender cómo sus esfuerzos individuales contribuyen al éxito general de la organización (Maroof *et al.*, 2023).

La alineación estratégica implica asegurar que todas las actividades y decisiones dentro de la organización estén alineadas con los objetivos estratégicos. Esto requiere un enfoque holístico que considere todos los aspectos de la organización, incluidos los procesos, sistemas, estructuras y cultura. Las herramientas como el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) son útiles para alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos, proporcionando un marco para traducir la estrategia en objetivos medibles y acciones concretas (Ndegwa, & Kipkorir, 2023).

#### *Evaluación y retroalimentación*

La evaluación y retroalimentación son procesos fundamentales dentro del ciclo estratégico que permiten a las organizaciones medir el progreso hacia los objetivos

estratégicos establecidos y realizar ajustes según sea necesario. La evaluación implica la recopilación y análisis de datos relacionados con el desempeño de las iniciativas estratégicas, mientras que la retroalimentación implica la comunicación de estos resultados a los responsables y stakeholders relevantes (Almeida & Lima, 2023).

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) juegan un papel crucial en la evaluación. Estos KPIs son métricas cuantitativas y cualitativas que permiten medir el éxito y el impacto de las estrategias implementadas. Por ejemplo, los KPIs pueden incluir el crecimiento de ingresos, la participación de mercado, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera. La selección adecuada de KPIs relevantes y significativos garantiza una evaluación precisa y objetiva del desempeño estratégico (Aithal & Aithal, 2023).

La evaluación también implica la comparación del desempeño actual con los estándares y objetivos establecidos durante la fase de planificación estratégica. Identificar las brechas entre el desempeño real y el esperado ayuda a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones informadas sobre ajustes estratégicos necesarios. Además, la evaluación continua facilita la identificación temprana de problemas y la implementación oportuna de acciones correctivas (Harris & Alderman, 2022).

La retroalimentación efectiva implica no solo la comunicación de resultados, sino también la reflexión sobre lecciones aprendidas y la identificación de mejores prácticas. Esta retroalimentación puede provenir de múltiples fuentes, incluyendo encuestas de satisfacción de clientes, revisiones de desempeño de empleados, análisis de mercado y retroalimentación directa de stakeholders clave. Integrar esta retroalimentación en el proceso de toma de decisiones ayuda a mejorar la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de la organización (Fulham et al., 2022).

El ajuste y la adaptación de estrategias son componentes esenciales de la gestión estratégica que permiten a las organizaciones mantener la relevancia y efectividad de sus iniciativas en un entorno empresarial dinámico y cambiante. Este proceso implica la revisión y modificación de las estrategias existentes en respuesta a cambios en el entorno competitivo, nuevas oportunidades o desafíos emergentes (Yin, 2023).

El análisis de escenarios es una herramienta clave en el ajuste y la adaptación de estrategias. Este análisis permite a las organizaciones explorar diferentes futuros posibles y sus implicaciones estratégicas. Identificar y evaluar múltiples escenarios alternativos

ayuda a anticipar cambios y a desarrollar estrategias flexibles que puedan adaptarse a diferentes condiciones y eventualidades (Healey & Hodgkinson, 2024).

La revisión periódica de los planes estratégicos es fundamental para la adaptación continua. Los cambios en las condiciones económicas, políticas, tecnológicas y sociales pueden requerir ajustes en la dirección estratégica de la organización. Estas revisiones deben ser sistemáticas y basadas en datos, utilizando la retroalimentación recopilada durante la evaluación del desempeño y el análisis de tendencias del mercado (Yin, 2023).

La innovación y la capacidad de respuesta son elementos clave en el ajuste y la adaptación de estrategias. Las organizaciones deben fomentar una cultura de innovación que promueva la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos estratégicos. La capacidad de respuesta ágil permite a la organización implementar cambios rápidamente y capitalizar nuevas oportunidades antes que sus competidores (Azra, 2023).

La flexibilidad organizacional es fundamental para facilitar el ajuste y la adaptación de estrategias. Esto incluye la capacidad de reconfigurar recursos, redes de colaboración y estructuras organizativas según sea necesario. Las organizaciones que pueden adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado tienen una ventaja competitiva significativa en la ejecución de estrategias efectivas y sostenibles a largo plazo (Awais *et al.*, 2023).

## **2.3 Definición de términos**

### **2.3.1 Variable coeficiente de competitividad empresarial**

El Coeficiente de Competitividad Empresarial es una medida cuantitativa utilizada para evaluar la eficiencia y efectividad con la que una empresa utiliza sus recursos para generar valor y mantenerse competitiva en el mercado. Este coeficiente refleja la capacidad de la empresa para innovar, optimizar procesos, reducir costos y responder a las demandas del mercado de manera efectiva, integrando variables financieras, operativas y estratégicas (Yusuf *et al.*, 2023).

En el ámbito de estrategia empresarial, el Coeficiente de Competitividad Empresarial se refiere a un indicador compuesto que sintetiza diversos factores clave de desempeño, incluyendo la posición de mercado, la capacidad de

innovación, la calidad de la gestión y la adaptabilidad a cambios del entorno. Este coeficiente permite a la alta dirección identificar fortalezas y debilidades, formular estrategias de mejora continua y evaluar el impacto de sus decisiones estratégicas en la competitividad a largo plazo (Valdez *et al.*, 2022).

Desde la perspectiva organizacional, es una herramienta analítica que evalúa la alineación de los recursos humanos, tecnológicos y operativos de la empresa con sus objetivos estratégicos. Este coeficiente mide la eficiencia interna en términos de procesos, estructuras y cultura organizacional, así como la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno dinámico y competitivo (Akwei & Nwachukwu, 2022).

En el contexto del marketing, se entiende como una métrica integral que evalúa la efectividad de la empresa en captar y retener clientes, posicionar su marca y diferenciar sus productos o servicios en el mercado. Este coeficiente considera factores como la percepción de la marca, la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la capacidad de la empresa para anticipar y responder a las tendencias del mercado, garantizando una ventaja competitiva sostenible (Vrabcova *et al.*, 2022).

Los coeficientes tienen una gran capacidad de influir en la estructura y los cambios estructurales de una economía, consisten en gestores cuantificables para determinar un índice de gestión (Argota & Argota., 2023).

De acuerdo con Argota & Argota (2021) la evaluación de un coeficiente de competitividad, está encaminado a tres capacidades, no relacionada directamente en sí mismo con indicadores financieros de manera global, por la cual, la presente investigación es continuidad de manera enriquecida de su estudio. Las capacidades analizadas son 1) de producción, 2) de comercialización y 3) de ingresos reconocibles.

#### 2.3.1.1 Subvariables de coeficiente de competitividad empresarial

Teniendo en cuenta las capacidades del coeficiente de competitividad empresarial definidas por Argota & Argota (2021), la investigación consideró diferentes definiciones para contrastar los postulados presentados.

Para Hong *et al.*, (2023) la capacidad de producción se refiere a la máxima cantidad de bienes o servicios que una empresa puede producir en un período de tiempo determinado bajo condiciones normales de operación. Este concepto incluye la eficiencia del uso de los recursos, la tecnología utilizada y la organización de los procesos productivos, permitiendo a la empresa satisfacer la demanda del mercado sin incurrir en costos adicionales o tiempos de inactividad significativos.

En términos estratégicos, la capacidad de producción es una medida crítica que influye en las decisiones de expansión, diversificación y optimización de recursos de una empresa. Esta capacidad no solo abarca el volumen de producción, sino también la flexibilidad y adaptabilidad del sistema productivo para responder a cambios en la demanda del mercado, innovaciones tecnológicas y fluctuaciones económicas, asegurando la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo (Lotfi *et al.*, 2022).

Desde la gestión de operaciones, la capacidad de producción se define como el nivel de output que un sistema de producción puede alcanzar de manera eficiente y efectiva, considerando factores como la disponibilidad y utilización de maquinaria, la gestión de inventarios, la programación de la producción y la asignación de recursos humanos. Una capacidad de producción bien gestionada permite optimizar los flujos de trabajo, minimizar costos y maximizar la calidad y puntualidad en la entrega de productos (Shabani *et al.*, 2022).

En el contexto económico, la capacidad de producción se refiere a la cantidad de output que una economía o una empresa puede producir utilizando plenamente sus recursos disponibles, como mano de obra, capital y tecnología, sin provocar un aumento en los costos de producción. Este concepto es crucial para analizar la eficiencia económica, la productividad y el potencial de crecimiento, así como para identificar cuellos de botella y áreas de mejora en el proceso productivo (Wu *et al.*, 2022).

Con respecto a la capacidad de comercialización, se refiere a la habilidad de una empresa para promover y vender sus productos o servicios de manera efectiva en el mercado. Esta capacidad incluye la planificación y ejecución de estrategias de marketing, el manejo de canales de distribución, la investigación de

mercado y la comunicación con los clientes, con el objetivo de alcanzar y persuadir a los consumidores, satisfacer sus necesidades y crear una ventaja competitiva sostenible (Normal & Setini, 2022).

Según Rumanti *et al*, (2022) la capacidad de comercialización implica la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar oportunidades de mercado, diseñar ofertas de valor competitivas y desarrollar relaciones sólidas con los clientes. este enfoque abarca la evaluación continua del entorno competitivo, la adaptación a las tendencias del mercado y la implementación de tácticas innovadoras que maximicen la participación de mercado y el crecimiento a largo plazo.

Igualmente, se define por Grzybowska & Stachowiak, (2022) como la eficiencia y efectividad con la que una empresa puede llevar sus productos o servicios al mercado. Este concepto incluye la gestión de la cadena de suministro, la logística, la distribución, la capacidad de respuesta a la demanda y la agilidad en la adaptación a las necesidades del mercado. Una capacidad de comercialización robusta asegura que los productos lleguen a los consumidores de manera oportuna, en buen estado y a un costo razonable.

Por último, la capacidad de comercialización se refiere a la habilidad de una empresa para maximizar sus ingresos y beneficios a través de la venta efectiva de sus productos o servicios. Este concepto engloba la eficiencia en la asignación de recursos, la optimización de precios, la gestión de costos de comercialización y la capacidad para alcanzar economías de escala en las operaciones de venta. Una capacidad de comercialización eficiente contribuye al crecimiento económico de la empresa y a su estabilidad financiera en el largo plazo (Mangla *et al.*, 2020).

Para el caso de la capacidad de ingresos reconocibles, Qarooni *et al*, (2022) refiere a la habilidad de una empresa para cumplir con los principios de reconocimiento de ingresos conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP). Esto incluye la correcta aplicación de criterios como el principio de realización y el principio de devengo, asegurando que los ingresos sean reconocidos en el período en el que se obtienen y que reflejen fielmente las transacciones económicas de la empresa.

La capacidad de ingresos reconocibles se centra en la habilidad de la empresa para generar y documentar flujos de ingresos que contribuyan positivamente a su liquidez y solvencia a largo plazo. Esta capacidad implica la optimización de las fuentes de ingresos, la gestión efectiva del ciclo de ventas y cobros, y la minimización de los ingresos no reconocidos o diferidos, lo que a su vez afecta la valoración y la estabilidad financiera de la empresa (van Zoonen & Sivunen, 2023).

Desde una perspectiva de gestión, la capacidad de ingresos reconocibles implica la competencia de la organización para desarrollar estrategias y procesos operativos que aseguren la generación y el reconocimiento oportuno de ingresos. Esto incluye la implementación de políticas de precios adecuadas, la gestión eficiente de contratos y acuerdos comerciales, y el monitoreo continuo del desempeño de ventas para asegurar que los ingresos proyectados sean realizados y reconocidos de manera efectiva (Qarooni *et al.*, 2022).

En el caso de los aspectos legales y de cumplimiento, la capacidad de ingresos reconocibles se refiere a la capacidad de la empresa para asegurar que el reconocimiento de ingresos cumpla con todas las leyes y regulaciones fiscales y comerciales aplicables. Esto incluye la adhesión a los estándares regulatorios sobre la declaración de ingresos, la prevención del fraude contable, y la garantía de que todas las fuentes de ingresos sean verificables y estén debidamente documentadas para auditorías y revisiones regulatorias (Slemrod *et al.*, 2022).

### 2.3.2 Variable planeación estratégica

Desde una perspectiva empresarial, la planeación estratégica es el proceso continuo y sistemático de determinar los objetivos a largo plazo de una organización y las estrategias para alcanzarlos. Este proceso incluye la evaluación del entorno interno y externo, la formulación de estrategias y políticas, y la asignación de recursos para implementar los planes. Es crucial para guiar el crecimiento y la dirección de la empresa, asegurando que todas las acciones y decisiones estén alineadas con la visión y misión de la organización (Benalcazar *et al.*, 2022).

Para Lauritzen & Holden, (2023). la planeación estratégica se refiere a la práctica de los directivos de identificar las metas a largo plazo y desarrollar planes detallados para alcanzarlas. Implica la coordinación de las actividades de diferentes departamentos, la gestión de recursos humanos y financieros, y la supervisión del progreso hacia los objetivos estratégicos. Este enfoque asegura que todas las partes de la organización trabajen de manera cohesiva y eficiente para lograr los objetivos establecidos.

En el ámbito de recursos humanos, la planeación estratégica se enfoca en alinear las capacidades y competencias del personal con las metas estratégicas de la organización. Esto incluye la planificación de la fuerza laboral, el desarrollo de talento, la gestión del cambio y la creación de una cultura organizacional que apoye la implementación de la estrategia. Es fundamental para garantizar que la organización tenga el talento adecuado y esté preparada para enfrentar futuros desafíos y oportunidades (Bissola & Imperatori, 2022).

Desde un enfoque financiero, la planeación estratégica implica la evaluación y gestión de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización. Esto incluye la proyección de ingresos y gastos, la evaluación de riesgos financieros, la gestión del capital y la búsqueda de fuentes de financiamiento. Un enfoque financiero sólido en la planeación estratégica asegura la sostenibilidad y el crecimiento económico de la empresa (Yilan *et al.*, 2023).

La investigación asume la definición de Silvetrim et al. (2021), como el proceso sistemático mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y desarrolla planes detallados para alcanzarlos, evaluando continuamente su progreso en función de criterios clave como la rentabilidad de objetivos, la gestión de calidad y el nivel de integración de procesos. En este contexto, la rentabilidad de objetivos se refiere a la capacidad de la organización para alcanzar sus metas estratégicas de manera económicamente viable, asegurando que los recursos invertidos generen un retorno adecuado. La gestión de calidad implica la implementación de políticas y prácticas que garanticen la excelencia en los productos y servicios, contribuyendo a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los estándares organizacionales. Finalmente, el nivel de

integración de procesos evalúa la eficacia con la que los diferentes procesos y funciones dentro de la organización están alineados y coordinados para lograr los objetivos estratégicos de manera eficiente. Este enfoque integral asegura que todas las áreas de la organización trabajen de manera cohesionada hacia metas comunes, maximizando la eficiencia operativa y la efectividad en la consecución de los objetivos.

#### 2.3.2.1 Subvariables de planeación estratégica

En contraste con el criterio de Silvetrim et al. (2021), en cuanto a rentabilidad de objetivos, motores de calidad y nivel de integración de procesos, para la interpretación de diferentes términos se consideran los diferentes aportes de los autores referenciados.

La rentabilidad de objetivos desde una perspectiva financiera se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus metas estratégicas de manera que maximicen los beneficios financieros. Esto implica evaluar el retorno de la inversión (ROI) y otros indicadores financieros clave, asegurando que los recursos destinados a la consecución de estos objetivos generen un valor económico significativo y sostenible para los accionistas y otros stakeholders (Sandberg *et al.*, 2023).

Desde una perspectiva estratégica, la rentabilidad de objetivos se entiende como la eficiencia con la que una organización cumple sus metas a largo plazo en relación con sus recursos y capacidades. Esto no solo incluye los beneficios económicos, sino también la consecución de ventajas competitivas, la expansión del mercado y el fortalecimiento de la posición de la organización en la industria, asegurando un crecimiento sostenible y alineado con la visión y misión de la empresa (Vrabcova *et al.*, 2022).

En términos operativos, la rentabilidad de objetivos se centra en la relación costo-beneficio de los procesos y actividades necesarios para alcanzar las metas establecidas. Se evalúa la eficiencia operativa mediante el análisis de costos de producción, tiempos de entrega, utilización de recursos y otras métricas operacionales, asegurando que los objetivos se logren con el menor costo posible y con una utilización óptima de los recursos disponibles (Martínez *et al.*, 2021).

Según McKercher, (2023). la rentabilidad de objetivos se refiere a la capacidad de un proyecto para cumplir con sus metas específicas dentro del presupuesto y el plazo establecidos, generando valor para la organización. Esto implica una planificación y ejecución efectivas, la gestión adecuada de riesgos y recursos, y la evaluación continua del desempeño del proyecto para asegurar que los resultados obtenidos justifiquen la inversión realizada y contribuyan al éxito general de la organización.

Para el caso de la subvariable o dimensión motores de calidad, Gengiah *et al*, (2021). considera desde la perspectiva de la Gestión de Calidad Total (TQM), los motores de calidad son los principios y prácticas fundamentales que impulsan la mejora continua en todos los aspectos de una organización. Estos incluyen el enfoque en el cliente, el liderazgo comprometido, la participación de todos los empleados, el enfoque basado en procesos y la toma de decisiones basada en datos. Estos motores buscan integrar la calidad en cada proceso organizacional para lograr la satisfacción del cliente y la excelencia operativa.

Teniendo en cuenta la norma ISO 9001, los motores de calidad son los elementos clave del sistema de gestión de la calidad que aseguran la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios que cumplan consistentemente con los requisitos del cliente y las regulaciones aplicables. Estos incluyen la gestión del riesgo, la evaluación del desempeño, la mejora continua y la auditoría interna, que juntos aseguran la eficiencia y la eficacia del sistema de gestión de la calidad (Wada *et al.*, 2023).

Desde el punto de vista de la gestión Lean, los motores de calidad se refieren a las prácticas y herramientas que eliminan el desperdicio y optimizan los procesos para crear valor para el cliente. Entre estos motores se encuentran la mejora continua (Kaizen), el sistema de producción justo a tiempo (JIT), y el mantenimiento productivo total (TPM). Estas prácticas promueven la eficiencia, reducen los defectos y mejoran la calidad del producto final, al tiempo que se minimizan los costos y los tiempos de ciclo (Paoletti *et al.*, 2023).

En la gestión de proyectos, los motores de calidad son los procesos y herramientas que aseguran que el proyecto cumple con los estándares de calidad esperados y entrega resultados que satisfacen las expectativas del cliente. Estos

incluyen la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad, el control de calidad y la mejora de la calidad. Estos motores garantizan que cada fase del proyecto esté alineada con los objetivos de calidad, reduciendo el riesgo de errores y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto. nivel de integración de procesos (Murray *et al.*, 2023)

La tercera subvariable de la planeación estratégica es nivel de integración de procesos. Fischer *et al.* (2021) define como la medida en que los diversos procesos organizacionales están alineados y coordinados de manera eficaz para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Una alta integración implica que los procesos operan de manera sinérgica, eliminando redundancias, mejorando la eficiencia y facilitando la toma de decisiones. Esto se logra mediante la implementación de sistemas de gestión integrados que permiten una comunicación fluida y una colaboración efectiva entre diferentes departamentos.

En el ámbito de la tecnología de la información, el nivel de integración de procesos se refiere a la capacidad de los sistemas de TI para conectar y armonizar diferentes aplicaciones y bases de datos para soportar los flujos de trabajo organizacionales. Una integración elevada significa que los sistemas pueden intercambiar información sin problemas, lo que facilita la automatización de procesos y la gestión de datos en tiempo real. Las arquitecturas de TI, como los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y las plataformas de integración de datos, son fundamentales para alcanzar este nivel de integración (Quartarone & Lin, 2022).

Desde la gestión de la calidad, el nivel de integración de procesos implica la incorporación de prácticas de calidad en todos los aspectos de la operación empresarial. Esto significa que los procesos de calidad no son actividades independientes, sino que están integrados en todos los procesos de la organización, desde la planificación y producción hasta la entrega y el servicio postventa. La integración efectiva asegura que se cumplan los estándares de calidad en todas las etapas, mejorando la consistencia y la satisfacción del cliente (Hidayah *et al.*, 2022).

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro, el nivel de integración de procesos se refiere a la armonización de los procesos de suministro,

producción y distribución para optimizar el flujo de bienes y servicios desde el proveedor hasta el cliente final. Una cadena de suministro altamente integrada permite una mayor visibilidad y control sobre el inventario, tiempos de entrega más rápidos y una mejor capacidad de respuesta a las demandas del mercado. Esto se logra mediante la colaboración estrecha entre los socios de la cadena de suministro y el uso de tecnologías avanzadas de gestión de la cadena de suministro (Lin *et al.*, 2022).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación resume los acápites de este capítulo mediante la matriz de consistencia en el anexo 1.

#### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación es básica, la cual permite construir una base sólida de conocimiento teórico sobre el coeficiente de competitividad empresarial, proporcionando una comprensión profunda de sus fundamentos, dimensiones y determinantes. Según Lopes et al. (2020), este tipo de investigaciones facilita el avance de la ciencia al contribuir al desarrollo de nuevas teorías y modelos que pueden ser testeados y aplicados en estudios empíricos posteriores.

En el caso específico del coeficiente de competitividad, el análisis detallado de sus variables, relaciones y mecanismos internos contribuye a la formulación de teorías robustas que pueden ser validadas y refinadas en estudios posteriores.

#### **3.2 Nivel de investigación**

El nivel explicativo es el utilizado por la investigación dada la interrogante acerca de determinar el nivel de influencia del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú con el objetivo de aclarar las relaciones causales entre las variables, por lo que es un enfoque crítico en varios campos científicos. Este tipo de investigación se caracteriza por centrarse en comprender el «por qué» de los fenómenos, y a menudo emplea métodos experimentales para controlar variables ajenas y mejorar la validez (Corrêa da Silva, 2022)

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es no experimental de corte longitudinal, apropiado para observar y medir las variables sin manipularlas, asegurando que los datos reflejen las condiciones naturales del entorno organizacional. La longitud del estudio, extendida a un periodo de un año, es fundamental para captar las dinámicas y cambios en la planificación estratégica en respuesta a las variaciones en el coeficiente de competencia, proporcionando una perspectiva más profunda y temporal sobre la relación entre estas variables.

Según Terrateniente (2022), un estudio longitudinal permite identificar tendencias y patrones a lo largo del tiempo, lo cual es esencial para entender cómo evoluciona la influencia del coeficiente de competencia empresarial en la planificación estratégica. Este diseño es especialmente útil en contextos donde los efectos de una variable sobre otra no son inmediatos, sino que se desarrollan y manifiestan gradualmente. Al recolectar datos en dos puntos temporales distintos (al inicio del estudio y al final del periodo de un año), se pueden hacer comparaciones directas y analizar el impacto a largo plazo, ofreciendo una comprensión más completa y robusta de las dinámicas de competitividad y estrategia en las organizaciones estudiadas.

### **3.4 Enfoque de la investigación:**

Por su enfoque, la investigación fue de tipo cuantitativa dado el objetivo de medir y analizar de manera precisa y objetiva cómo el coeficiente de competencia empresarial 3CA influye en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, a través de la recolección y análisis de datos numéricos. Este enfoque permite establecer relaciones causales y correlacionales entre variables, facilitando la generalización de los resultados y la formulación de conclusiones basadas en evidencia empírica robusta.

Por la naturaleza de los datos, estos fueron cuantitativos continuos, ya que el coeficiente de competencia empresarial 3CA y otras variables relevantes, como los indicadores de planificación estratégica, se midieron en escalas numéricas que tomaron cualquier valor dentro de un rango determinado. Esto permitió un análisis detallado y preciso de las variaciones y tendencias a lo largo del tiempo,

proporcionando una comprensión más profunda de los patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

### **3.5 Población y /o muestra de estudio**

#### *Población*

La población es el conjunto completo de todos los elementos o individuos que comparten una característica común y que son de interés para el estudio. Según Casteel & Bridier (2021) la población objeto de investigación fue el grupo completo que comparte un rasgo común en estudio para sacar conclusiones válidas sobre un fenómeno o tema de investigación específico.

En Cuba en el 2020 existía una población empresarial de 988 organizaciones, de ellas el 80% están asociadas a la prestación de servicios. Desde este año, se inició el estudio de la presente investigación, constituyendo objeto de estudio las pequeñas y medianas empresas de Cuba y Perú. Dado que ambos países están segmentados por provincias, se escogieron provincias similares como La Habana e Ica. En cuanto al sector empresarial de servicios, Ica y La Habana, presentan varias similitudes que destacan la importancia de este sector en sus economías locales. Según reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), en ICA operaban un total de 181 MIPYME y en el caso de La Habana 74 organizaciones (ONEI, 2020) entre MIPYMES y empresas estatales. Por cuanto, la población de estudio es de 265 organizaciones defensoras de servicios.

#### *Muestra*

El muestreo seleccionado para la investigación es un muestreo no probabilístico por conveniencia, se justifica por la disponibilidad de información y el acceso práctico del investigador a las empresas en la región específica de estudio como Ica, la cual es territorio extranjero para el investigador, siendo como única oportunidad, el año 2022 como punto de encuentro y entrevistas, por cuestiones migratorias y restricciones de acceso al sector empresarial la posibilidad de contactar con un número mayor de muestra. Este tipo de muestreo, Andrade (2021) considera que, permite seleccionar una muestra basada en la accesibilidad y la disposición de las empresas para participar en el estudio, en

lugar de utilizar métodos probabilísticos que podrían no ser viables debido a la falta de información exhaustiva o recursos para una selección aleatoria completa.

Para la selección de la muestra se establecieron criterios de exclusión, dada que las organizaciones se encontraban dispersas en los territorios seleccionados:

- RUC habido (Perú) o Registro Mercantil Activo (Cuba): Las empresas seleccionadas deben tener un RUC (Registro Único de Contribuyentes) habilitado o RM activo, lo que garantiza que están formalmente registradas y operativas dentro del marco legal.
- Tiempo de operación: Solo se incluirán empresas que hayan estado en operación por un mínimo de cinco años. Este criterio asegura que las empresas tengan una trayectoria suficiente para proporcionar datos relevantes sobre su competitividad.
- Disponibilidad para participar: Las empresas deben haber aceptado participar en el estudio. Esto es fundamental para garantizar la cooperación y la obtención de información necesaria para la investigación.

Según los criterios de selección, se obtuvo como resultados una muestra de 17 organizaciones entre ambos territorios (ver tabla 1).

Tabla 1.

*Muestra de organizaciones defensoras de servicios en Ica (Perú) y La Habana (Cuba)*

No.	Organización	Razón social	País
1	Centro de Investigación Avanzada y de Formación Superior para la Salud, Educación y Medio Ambiente AMTAWI	Consultoría	Perú
2	BUXEITO	Consultoría	
3	Imprenta Campos	Servicios de impresiones	
4	ACINOX	Servicios de instalaciones de equipamiento gastronómico	
5	CEINYS	Servicios de Construcción	
6	Casa Consultora DISAIC	Consultoría	
7	Empresa de Servicios Profesionales y Técnicos ESAC	Consultoría	
8	Facultad de Ciencias Médicas Miguel Enríquez	Servicios de educación	
9	Banco Exterior de Cuba	Servicios financieros	
10	Grupo de Electrónico del Turismo GET	Servicios Informáticos	Cuba
11	Hotel Bello Caribe	Servicios hotelería	
12	Empresa de Zoológico Nacional de Cuba	Servicios de recreación	
13	Clínica Internacional de Salud Siboney	Servicios médicos	
14	Feria Agropecuario	Servicios de recreación	
15	EMCE	Servicios energéticos	
16	Empresa de Industria Locales AUGE	Servicios varios artesanales y de comercio	
17	Laboratorio de Geología	Servicios de laboratorio de geología y minería	

### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla 2.

*Operacionalización de las variables.*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Coeficiente de Competitividad Empresarial	Los coeficientes tienen una gran capacidad de influir en la estructura y los cambios estructurales de una economía, consisten en gestores cuantificables para determinar un índice de gestión, su evaluación está encaminado a tres capacidades, no relacionada directamente en sí mismo con indicadores financieros de manera global. (Argota & Argota., 2023).	Se evalúa a través de diferentes factores relacionados con las capacidades de la organización, para posicionar sus ventajas competitivas.	Capacidad de Producción	Talento humano y emprendedurismo Capital de riesgo financiero Diferenciación investigativa Proyectos en ejecución	Ordinal 0,2 Bajo 0,6 Medio 1,0 Alto
			Capacidad de Comercialización	Responsabilidad social Promoción y reconocimiento de competencia Calidad tecnológica de productos y/o servicios	
			Capacidad de Ingresos Reconocible	Reconocimiento del mercado Tasa de inversión inmediata Liderazgo	
Planeación Estratégica	Es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa; proporciona un marco de referencia para el desarrollo organizacional que pueda conducir a un óptimo funcionamiento de las empresas (Silvetrim et al., 2021).	Proporciona un marco claro y detallado como guía para la ejecución de la estrategia empresarial y permite una evaluación efectiva del rendimiento organizacional.	Rentabilidad de objetivos	Gestión de riesgos Temporalidad	Ordinal 1: Muy deficiente 2: Deficiente 3: Satisfactorio 4: Buena 5: Excelente
			Motores de calidad	Modelos de gestión de calidad estandarizados	
			Nivel de integración de procesos	Tiempo de ciclo Coordinación entre departamentos Flujo de Información	

### **3.6 Procesamiento de la información**

#### **3.6.1 Técnicas de recolección de datos**

Revisión documental donde se analizaron los documentos, informes y registros del sistema de gestión de la calidad, expedientes organizacionales y/o de sistemas de gestión empresarial.

Se seleccionó la encuesta como técnica de recolección de datos.

#### **3.6.2 Instrumentos de recolección de datos**

Se empleó una guía de observación mediante lista de verificación donde se registraron la presencia o ausencia de indicadores de competencia empresarial y la tipología de la planificación estratégica organizacional. Asimismo, se consideró una escala de evaluación para la calificación de los indicadores de competencia empresarial y la planificación estratégica organizacional.

La selección del cuestionario como instrumento de recolección de datos se justificó por su capacidad para captar información detallada y específica de manera estructurada. En este estudio, el cuestionario fue aplicado directamente a las organizaciones seleccionadas a través de los líderes empresariales de dichas entidades. La herramienta, previamente validada mediante un software de gestión especializado para el coeficiente de competitividad en empresas cubanas certificadas con la norma ISO 9001:2015, garantizó la fiabilidad y relevancia de los datos. Esta validación ajustó el cuestionario para reflejar adecuadamente los estándares y requisitos de la norma, lo que optimizó la calidad de la información recolectada.

### **3.7 Métodos estadísticos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se usó SPSS. La prueba de Shapiro-Wilk verificó la normalidad de las variables, mientras que la desviación estándar y el ANOVA evaluaron la dispersión y las diferencias en las dimensiones de competitividad empresarial y planificación estratégica. La correlación de Pearson analizó la relación entre competitividad empresarial y planificación estratégica, considerando significativos los resultados con  $p \leq 0.05$ . Este enfoque combinó

pruebas de normalidad, medidas de dispersión y análisis de asociación para ofrecer una visión completa de los datos.

### **3.8 Validación de instrumento**

La utilización del método de expertos como instrumento de validación se justificó por la alta credibilidad y precisión que ofreció al evaluar la aplicabilidad y efectividad de un coeficiente de competitividad (Romancov & Yurakova, 2020). Este método, al haber involucrado a organizaciones de gran prestigio en Cuba, en el periodo 2019-2020, certificadas en calidad y con reconocimiento internacional, garantizó una revisión exhaustiva y objetiva del software. La participación de estas entidades, como colectivos organizacionales con estándares elevados en prácticas empresariales, aseguró que el coeficiente y el software fueran validados según criterios rigurosos, demostrando su adaptación efectiva a condiciones reales y necesidades específicas del sector. Esta validación fue esencial para confirmar la fiabilidad del software y su capacidad para ofrecer resultados precisos y útiles en contextos empresariales reales.

#### **Instrumentos, equipos e insumos**

Equipos: laptop Lenovo (Core i5) y diversos tipos de software con registros de derecho de autor en Perú y en Cuba. Coeficiente de Competencia Empresarial 3CA® (1009-05-2023), Cadena de Procesos Reconocibles - CAPROR® (1510-07-2023) y Monitoreo de Control Interno en la Gestión de Riesgos Organizacionales - CIOGER® (1481-07-2023)

Insumos: papel fotocopia Millenium 75 gr, bolígrafo Twins GL 0,5mm.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las metodologías descritas en la investigación. Los datos recopilados se examinaron con el fin de responder a las preguntas planteadas y verificar las hipótesis formuladas, brindando una visión clara de cómo las variables estudiadas se interrelacionan y qué tendencias emergen de los análisis estadísticos. Además, se exponen los hallazgos más significativos, así como las posibles implicancias para la planificación estratégica y la toma de decisiones en el contexto empresarial analizado.

#### 4.1 Análisis de las variables

##### 4.1.1 Análisis de la variable independiente: Coeficiente de competitividad empresarial 3CA.

El Coeficiente de Competencia Empresarial (CCE-3CA<sup>®</sup>), considera tres dimensiones: 1ro) competencia de capacidad de producción, 2do) competencia de capacidad de comercialización, 3ro) competencia de capacidad de ingresos reconocibles (Figura 1).

Figura 1.

Coeficiente 3CA

$$CCE - 3CA = \sum_i^n \left( \frac{CCP + CCC + CCIR}{3} \right)$$

*Donde:*

- CCE = coeficiente de competencia empresarial
- CCP = competencia de capacidad de producción
- CCC = competencia de capacidad de comercialización
- CCIR = competencia de capacidad de ingreso reconocible
- $i$  = indicador inicial
- $n$  = total de indicadores por dimensión de variables
- 3 = número de competencias de capacidad

Cada competencia de capacidad incluyó indicadores, los cuales fueron ponderados en tres clases ordinal: bajo (0,2), medio (0,6) y alto (1,0). El CCE-3CA®, genera tres criterios de evaluación con sus respectivos rangos de puntuación: competitividad insuficiente, competitividad satisfactoria, y competitividad de excelencia.

Para la optimización evaluativa de la competencia, se diseñó su registro de propiedad intelectual como derecho de autor, un software (Figura 2). El programa informático optimiza y mejora la eficiencia del proceso con lo cual, la trazabilidad se asegura para el registro sistemático de evaluaciones.

La validación del coeficiente a través de software se realizó de manera integral en tres empresas piloto de distintas tipologías: una dedicada a la producción de bienes (Empresa Avícola Santiago), otra a la producción de servicios (Empresa financiera FIAMAX), y una tercera enfocada en la ciencia (Facultad de Ciencias médicas Lidia Doce). Este enfoque garantiza que el coeficiente sea capaz de operar de manera efectiva y eficiente en diversos entornos organizacionales. Cada módulo y funcionalidad del software del CCE-3CA fue probado exhaustivamente dentro de cada tipo de empresa, asegurando su coherencia y aplicabilidad en todos los escenarios posibles. Además, se cuenta con los avales de aceptación de las organizaciones piloto (Anexo 3), las cuales participaron activamente en el proceso de validación, certificando que el software cumple con los estándares de calidad y funcionalidad requeridos, y que es capaz de soportar las operaciones críticas de cada sector empresarial. Esta validación conjunta asegura la viabilidad del software para su implementación en un amplio espectro de sectores.

La tabla 3 muestra los puntajes ajustados de cada indicador según su importancia relativa en el análisis o evaluación por el CCE-3CA®. En la capacidad de producción, los indicadores de talento humano y emprendedurismo, capital de riesgo financiero, diferenciación investigativa y proyectos en ejecución se ponderan en tres niveles: bajo (0,2), medio (0,6) y alto (1,0). En la capacidad de comercialización, los indicadores de responsabilidad social, calidad tecnológica de productos y/o servicios, y promoción también se evalúan con los mismos niveles de ponderación. Finalmente, en la capacidad de ingresos reconocibles, los indicadores de reconocimiento del mercado, tasa de inversión inmediata y liderazgo siguen la misma estructura de ponderación. Estos valores permiten una evaluación detallada y estratificada de las capacidades competitivas de la organización según criterios específicos y cuantificables.

Tabla 3.

*Valores ponderados para los indicadores*

Dimensiones	Indicadores	Valores ponderados		
		Bajo	Medio	Alto
Capacidad de producción	Talento humano y emprendedurismo			
	Capital de riesgo financiero	0,2	0,6	1,0
	Diferenciación investigativa			
Capacidad de comercialización	Proyectos en ejecución			
	Responsabilidad social			
	Calidad tecnológica de productos y/o servicios	0,2	0,6	1,0
Capacidad de ingresos reconocible	Promoción			
	Reconocimiento del mercado			
	Tasa de inversión inmediata	0,2	0,6	1,0
	Liderazgo			

El procedimiento matemático del CCE-3CA<sup>®</sup>, calculado mediante el software, permite establecer los rangos definidos por dimensiones y el estado competitivo de la organización. Estos rangos proporcionan una medida del desempeño competitivo de la organización en cada dimensión evaluada, contribuyendo al análisis de datos, los cuales facilitan la toma de decisiones estratégicas (Tabla 4).

Tabla 4.

*Evaluación de la competitiva empresarial del CCE-3CA<sup>®</sup> mediante las capacidades de competencia por rango*

Dimensiones	Rango		
	Bajo	Medio	Alto
CCP	0,8-1,2	1,6-2,4	3,2-4,0
CCC	0,6-1,0	1,4-2,2	2,6-3,0
CCIR	0,6-1,0	1,4-2,2	2,6-3,0
CCE-3CA	0,7-1,07	1,5-2,4	2,8-3,3
Estado competitivo	Insuficiente	Competitivo	Excelencia

La tabla 5 muestra el posicionamiento de las empresas evaluadas por el Coeficiente de Competitividad Empresarial (CCE-3CA)<sup>®</sup> en los países de Cuba y Perú durante el periodo 2020-2023. Los datos recopilados reflejan la competitividad de

diversas organizaciones en ambos países, permitiendo una comparación y análisis detallado del desempeño empresarial.

Tabla 5.

*Posicionamiento competitivo empresarial según el CCE-3CA, 2020-2023*

Organización	País	Posición /(CCE-3CA) <sup>®</sup>			
		2020	2021	2022	2023
Laboratorio de Geología	Cuba	1 (2,3)	1 (2,5)	1 (2,8)	1 (2,53)
Zoológico Nacional de Cuba	Cuba	2 (2,1)	2 (2,2)	4 (2,1)	3 (2,13)
Casa Consultora DISAIC	Cuba	3 (1,8)	3 (2,0)	3 (2,2)	3 (2,13)
Banco Exterior de Cuba BEC	Cuba	3 (1,8)	3 (2,0)	2 (2,3)	2 (2,27)
AMTAWI	Perú	4 (1,7)	4 (1,9)	4 (2,1)	8 (1,20)
Constructora LEINYS	Perú	4 (1,7)	3 (2,0)	3 (2,2)	4 (1,53)
Grupo Electrónico del Turismo GET	Cuba	5 (1,6)	5 (1,8)	5 (2,0)	5 (1,50)
Feria Agropecuaria FIAGROP	Cuba	5 (1,6)	5 (1,8)	3 (2,2)	7 (1,33)
ESAC	Cuba	6 (1,5)	7 (1,6)	5 (2,0)	7 (1,33)
Clínica Internacional de Salud Siboney	Cuba	6 (1,5)	6 (1,7)	5 (2,0)	10 (1,03)
Empresa de Apoyo al Sistema Eléctrico EMSE	Cuba	6 (1,5)	6 (1,7)	4 (2,1)	6 (1,47)
Empresa de Industria Locales AUGE	Cuba	7 (1,3)	8 (1,4)	6 (1,8)	9 (1,07)
Hotel Bello Caribe	Cuba	8 (1,2)	8 (1,4)	6 (1,8)	12 (0,80)
Facultad de CM Miguel Enríquez	Cuba	9 (1,0)	9 (1,2)	7 (1,6)	11 (0,93)
BUXEITO	Perú	10 (0,9)	11 (1,0)	9 (1,4)	9 (1,07)
Imprenta Campos	Perú	10 (0,9)	10 (1,1)	8 (1,5)	12 (0,90)
Corporación de Aceros Inoxidables ACINOX	Perú	10 (0,9)	9 (1,2)	7 (1,6)	6 (1,47)

Nota: *Software Coeficiente de Competencia Empresarial-3CA<sup>®</sup>*

Los resultados permiten identificar tendencias generales como variaciones significativas en el desempeño empresarial a lo largo de estos años.

#### 1. Tendencias generales y estabilidad competitiva.

El Laboratorio de Geología (Cuba) ha mantenido de manera consistente la primera posición durante todo el periodo, lo que muestra una gestión eficiente y un enfoque sólido en la mejora continua de sus capacidades. Este liderazgo constante refleja una estructura organizacional robusta y una alta capacidad para adaptarse y responder a los desafíos del mercado. DISAIC (Cuba) también ha mostrado una estabilidad notable, manteniéndose en la tercera posición desde 2020 hasta 2023. Esta estabilidad indica que ha podido mantener su competitividad frente a otras organizaciones en un entorno cambiante, asegurando un rendimiento constante en sus operaciones. El Grupo Electrónico del Turismo (GET) (Cuba) ha mantenido de manera constante la quinta posición durante todo el periodo. Aunque los indicadores de competitividad de GET han mejorado, su posición relativa no ha cambiado, lo que refleja una situación competitiva estable en un mercado dinámico.

#### 2. Fluctuaciones en competitividad

Otras organizaciones han experimentado fluctuaciones en su competitividad como el Zoológico Nacional de Cuba. Inició en la segunda posición en 2020 y 2021, descendió al cuarto lugar en 2022, mejorando ligeramente al tercer lugar en 2023. Estas variaciones indican que, aunque ha mantenido una posición competitiva alta, ha enfrentado desafíos significativos que han afectado su rendimiento en ciertos periodos. Estas fluctuaciones están relacionadas con cambios en su entorno externo o ajustes internos en sus capacidades estratégicas. FIAGROP (Cuba), que se encontraba en la quinta posición en 2020 y 2021, descendió al séptimo lugar en 2023. Este descenso indica dificultades internas o externas que han afectado su capacidad para mantener su competitividad en el mercado.

#### 3. Mejoras progresivas y ascenso competitivo

El Banco Exterior de Cuba (BEC) ha ascendido de la tercera posición en 2020 y 2021 a la segunda en 2022 y 2023. Este ascenso refleja una mejora continua en sus capacidades, a causa de sus innovaciones en sus procesos internos y una adaptación exitosa a las condiciones del mercado. En Perú, la Corporación de Aceros Inoxidables (ACINOX) muestra una mejora significativa en su posición, pasando del décimo lugar en

2020 al sexto en 2023. Este avance es el resultado de una estrategia de fortalecimiento organizacional centrada en mejorar sus capacidades productivas y en optimizar la eficiencia operativa.

#### 4. Declives competitivos

La Clínica Internacional de Salud Siboney (Cuba), empezó en la sexta posición en 2020, cayó al décimo lugar en 2023. Este declive muestra un indicativo de problemas estructurales o de gestión que no fueron abordados adecuadamente, afectando negativamente su desempeño en el mercado. Desde Perú, BUXEITO se mantuvo en posiciones bajas durante todo el periodo, evidenciando una falta de mejoras sustanciales en sus capacidades empresariales, reflejando una dificultad para competir efectivamente en el mercado.

El análisis integral de las posiciones competitivas de las organizaciones en Cuba y Perú muestra que, aunque algunas empresas han logrado mantener o mejorar su competitividad, otras han experimentado declives significativos. Estos resultados subrayan la importancia de una gestión estratégica continua y adaptativa para mantener o mejorar la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Para el estadígrafo de tendencia central de la media, la tabla 6 presenta las posiciones alcanzadas por cada país en el ranking de competitividad empresarial por el CCE-3CA® durante los años 2020 a 2023. Esta medida permite determinar cuál país ha mantenido, en promedio, una mejor posición en el ranking a lo largo de los años analizados.

Tabla 6.

*Posicionamiento competitivo empresarial según el CCE-3CA® por países, 2020-2023*

<b>Año</b>	<b>Media de Posiciones (Cuba)</b>	<b>Media de Posiciones (Perú)</b>	<b>País con mejor Posición</b>
2020	5,0	7,0	Cuba
2021	5,7	6,8	Cuba
2022	5,6	7,3	Cuba
2023	6,0	8,8	Cuba

Nota: *Base de datos SPSS*

Se proporciona una visión clara del desempeño promedio de las organizaciones en Cuba y Perú a lo largo de los años 2020 a 2023, basándose en el Coeficiente de Competitividad Empresarial (CCE-3CA) ®. Este análisis se centra en las medias de posiciones alcanzadas por cada país para determinar cuál ha mantenido una mejor posición en el ranking de competitividad empresarial durante el período analizado.

### 1. Tendencias generales

Cuba ha mostrado consistentemente una mejor posición promedio en el ranking de competitividad empresarial en comparación con Perú. A lo largo de los cuatro años analizados, la media de posiciones en Cuba se ha mantenido entre 5,0 y 6,0, mientras que en Perú ha variado entre 6,8 y 8,8. Esto indica que, en promedio, las organizaciones en Cuba han estado mejor posicionadas en el ranking de competitividad en comparación con las de Perú.

### 2. Análisis anual

2020: La media de posiciones en Cuba fue 5,0, mientras que en Perú fue 7,0. En este año, Cuba lideró el ranking, mostrando una posición promedio más alta que Perú. Esto indica que las organizaciones en Cuba tenían un desempeño más competitivo en comparación con las de Perú en 2020.

2021: La media de posiciones en Cuba aumentó a 5,7, mientras que en Perú se mantuvo en 6,8. Aunque la posición promedio en Cuba empeoró ligeramente respecto al año anterior, aún se mantuvo por delante de Perú. El hecho de que la posición promedio de Perú sea más baja indica una ligera mejora en comparación con el año anterior.

2022: La media de posiciones en Cuba fue 5,6, y en Perú 7,3. A pesar de una ligera mejora en la posición promedio de Cuba respecto a 2021, Perú mostró una posición promedio inferior, lo que sugiere que la brecha entre los dos países en términos de competitividad empresarial se amplió.

2023: La media de posiciones en Cuba se deterioró ligeramente a 6,0, mientras que en Perú aumentó a 8,8. Este aumento en la posición promedio de Perú indica un desempeño relativamente peor en comparación con años anteriores, mientras que la ligera caída en Cuba refleja un empeoramiento en la competitividad, pero aún superior a la de Perú.

En conclusión, Cuba ha mantenido una mejor posición promedio en el ranking de competitividad empresarial durante los años 2020 a 2023 en comparación con Perú. A

pesar de algunas fluctuaciones en la posición promedio de las organizaciones en ambos países, Cuba ha demostrado consistentemente una mayor competitividad empresarial en comparación con Perú. Este análisis resalta la importancia de las estrategias y políticas empresariales efectivas en la mejora de la competitividad a nivel nacional y subraya las áreas en las que Perú podría enfocarse para mejorar su posición en el ranking global.

#### 4.1.1.1 Dimensión: Capacidad de Producción

- Prueba de normalidad

Se expone en la tabla 7 los resultados de la prueba Shapiro-Wilk para los datos de cada año en esta dimensión del CCE-3CA. Por lo que se plantearon las hipótesis siguientes:

- Planteamiento de Hipótesis

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los datos no siguen una distribución normal.

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Los datos siguen una distribución normal.

Condición para rechazar o no rechazar la hipótesis

Si el valor  $p \leq 0,05$ : Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

Si el valor  $p > 0,05$ : No se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

Tabla 7.

*Resultados de normalidad por prueba Shapiro-Wilk para la capacidad de producción*

Año	Estadístico de Shapiro-Wilk (W)	Valor de Significancia (p)	Conclusión
2020	0,974	0,654	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2021	0,963	0,434	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2022	0,957	0,238	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2023	0,951	0,089	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.

Nota: Base de datos SPSS

Los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk indican que los datos de la dimensión de capacidad de producción para los años 2020, 2021, 2022 y 2023 siguen una distribución normal. En todos los años analizados, el valor p ha sido mayor que 0,05, lo que significa que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de que los datos son normalmente distribuidos. Por lo tanto, es adecuado utilizar técnicas estadísticas paramétricas que asumen normalidad para el análisis de estos datos. Esta normalidad en la distribución de los datos respalda la robustez y validez de las conclusiones derivadas de los análisis estadísticos realizados en esta dimensión del CCE- 3CA®.

- Prueba de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA)

En la tabla 8 y 9, se ha evaluado la capacidad de producción de las organizaciones en Cuba y en el Perú durante el período 2020-2023, utilizando el coeficiente CCE-3CA. El valor de referencia establecido para considerar competitiva la capacidad de producción es 1,6. La evaluación incluye la desviación estándar y el análisis de varianza (ANOVA) para cada año, con el objetivo de interpretar las variaciones en la capacidad de producción y su posible impacto en la planificación estratégica de las organizaciones.

Tabla 8.

*Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Cuba en la capacidad de producción*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	2020	1.333	0.336
2021	2021	1.600	0.378
2022	2022	1.833	0.381
2023	2023	1.500	0.721

Nota: Base de datos SPSS

- Planteamiento de hipótesis

#### 1. Hipótesis sobre la desviación estándar:

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La desviación estándar de la capacidad de producción en Cuba no muestra variabilidad significativa entre los años 2020-2023.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): La desviación estándar de la capacidad de producción en Cuba muestra variabilidad significativa entre los años 2020-2023.

Condición de Aceptación:

Para aceptar la hipótesis nula: El valor de  $p$  debe ser mayor que 0,05.

Para aceptar la hipótesis alternativa: El valor de  $p$  debe ser menor o igual a 0,05.

- Interpretación

Los resultados de la desviación estándar muestran una variabilidad en la capacidad de producción en Cuba a lo largo de los años analizados. La desviación estándar en 2023 es considerablemente más alta (0.721) en comparación con los años anteriores, que varían entre 0.336 y 0.381. Esta mayor variabilidad en 2023 podría indicar un impacto significativo de factores externos como la pandemia de COVID-19, que afectó la estabilidad de la capacidad de producción. La desviación estándar indica que la capacidad de producción en 2023 fue más variable en comparación con los años anteriores, probablemente debido a los desafíos asociados con la pandemia. Esto resalta una mayor inconsistencia en la capacidad de producción durante ese año. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

#### 2. Hipótesis sobre el ANOVA:

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No hay diferencias significativas en la capacidad de producción entre los años 2020-2023 en Cuba.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): Existen diferencias significativas en la capacidad de producción entre los años 2020-2023 en Cuba.

Condición de aceptación:

Para aceptar la hipótesis nula: El valor de  $p$  debe ser mayor que 0,05.

Para aceptar la hipótesis alternativa: El valor de  $p$  debe ser menor o igual a 0,05.

- Interpretación

Los resultados del ANOVA sugieren que, a pesar de la variabilidad observada en la capacidad de producción, no hay diferencias estadísticamente significativas en la capacidad de producción entre el periodo. Esto implica que la capacidad de producción

en Cuba no muestra cambios significativos en términos estadísticos a lo largo de los años evaluados.

#### Comparación con el parámetro de aceptación (1.6)

**2020:** La media es 1.333, por debajo del parámetro de aceptación de 1.6, lo que indica que la capacidad de producción en 2020 no cumple con el estándar competitivo.

**2021:** La media es 1.600, justo en el parámetro de aceptación de 1.6. Esto sugiere que la capacidad de producción en 2021 cumple con el estándar competitivo.

**2022:** La media es 1.833, por encima del parámetro de aceptación de 1.6, indicando que la capacidad de producción en 2022 supera el estándar competitivo.

**2023:** La media es 1.500, por debajo del parámetro de aceptación de 1.6, indicando que la capacidad de producción en 2023 no cumple con el estándar competitivo.

A pesar de que no se encuentran diferencias significativas entre los años en términos estadísticos, la capacidad de producción en Cuba no siempre cumple con el parámetro competitivo de 1.6. En 2020 y 2023, la media está por debajo de 1.6, lo que indica que la capacidad de producción en esos años no alcanzó el estándar competitivo. Los años 2021 y 2022 mostraron medias en o por encima del parámetro de aceptación, lo que sugiere que en esos años la capacidad de producción fue competitiva. Sin embargo, la alta desviación estándar en 2023 indica una gran variabilidad que podría haber afectado la consistencia de la capacidad de producción.

Estos resultados subrayan la necesidad de abordar los factores que contribuyen a la variabilidad en la capacidad de producción, especialmente en años afectados por circunstancias externas como la pandemia, para mejorar la competitividad en el futuro.

Tabla 9.

*Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Perú en la capacidad de producción*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	1.16	0.49	0.05
2021	1.36	0.49	0.05
2022	1.38	0.24	0.05
2023	1.60	0.67	0.05

Nota: Base de datos SPSS

- Planteamiento de hipótesis:

#### 1. Hipótesis sobre la desviación estándar:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): La desviación estándar de la capacidad de producción en Perú no muestra variabilidad significativa entre los años 2020-2023.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): La desviación estándar de la capacidad de producción en Perú muestra variabilidad significativa entre los años 2020-2023.

Condición de Aceptación:

Para aceptar la hipótesis nula: El valor de p debe ser mayor que 0.05.

Para aceptar la hipótesis alterna: El valor de p debe ser menor o igual a 0.05.

#### 2. Hipótesis sobre el ANOVA:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): No hay diferencias significativas en la capacidad de producción entre los años 2020-2023 en Perú.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): Existen diferencias significativas en la capacidad de producción entre los años 2020-2023 en Perú.

Condición de aceptación:

Para aceptar la hipótesis nula: El valor de p debe ser mayor que 0.05.

Para aceptar la hipótesis alterna: El valor de p debe ser menor o igual a 0.05.

- Interpretación:

El análisis muestra que la media de la capacidad de producción ha ido mejorando progresivamente desde 2020 hasta alcanzar el umbral de 1.6 en 2023. Este resultado sugiere una tendencia positiva hacia la competitividad en la dimensión de capacidad de producción en Perú. Sin embargo, dado el valor de p cercano a 0.05, las diferencias entre los años son marginalmente significativas, lo que podría indicar que la mejora en la capacidad de producción no ha sido consistente o suficientemente robusta.

El hecho de que la desviación estándar varíe entre los años indica cierta fluctuación en los datos, pero sin una variabilidad excesiva. Esto podría significar que, aunque la tendencia es positiva, la estabilidad de esta mejora aún es frágil y podría estar influenciada por factores externos.

- Comparación Cuba-Perú en capacidad de producción

La capacidad de producción en Cuba muestra una mayor variabilidad e inestabilidad en comparación con Perú. Aunque ambos países enfrentaron desafíos

durante el período analizado, la capacidad de producción en Perú ha demostrado una tendencia positiva más consistente hacia la competitividad. Sin embargo, es crucial que tanto Cuba como Perú aborden los factores que contribuyen a la variabilidad en la capacidad de producción, especialmente en años afectados por circunstancias externas como la pandemia. Mejorar la estabilidad y consistencia de la capacidad de producción es esencial para asegurar la competitividad a largo plazo.

Mientras que Perú ha mostrado una mejora progresiva en su capacidad de producción, alcanzando el estándar competitivo en 2023, Cuba ha experimentado mayores fluctuaciones, destacando la necesidad de estrategias más robustas para estabilizar y mejorar su capacidad de producción. Ambos países deben enfocarse en fortalecer sus estrategias de planificación y gestión para asegurar una capacidad de producción competitiva y sostenible en el futuro.

#### 4.1.1.2 Dimensión: Capacidad de Comercialización

- Prueba de normalidad

Se expone en la tabla 10 los resultados de la prueba Shapiro-Wilk para los datos del periodo en esta dimensión del CCE-3CA.

- Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los datos no siguen una distribución normal.

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Los datos siguen una distribución normal.

Condición para rechazar o no rechazar la hipótesis

Si el valor  $p \leq 0,05$ : Se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).

Si el valor  $p > 0,05$ : Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la  $H_1$ .

Tabla 10.

*Resultados de normalidad por prueba Shapiro-Wilk para la capacidad de comercialización*

Año	Estadístico de Shapiro-Wilk (W)	Valor de Significancia (p)	Conclusión
2020	0,925	0,184	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2021	0,921	0,156	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2022	0,935	0,231	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2023	0,939	0,218	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.

Nota: Base de datos SPSS

Según el reporte de la fuente, los resultados de la prueba Shapiro-Wilk para los datos de capacidad de comercialización en los años 2020 a 2023 de la tabla 10, muestran que en todos los casos el valor p es mayor que 0,05. Esto indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), lo que sugiere que los datos para cada año siguen una distribución normal.

Dado que los datos cumplen con el supuesto de normalidad, se pueden utilizar técnicas estadísticas paramétricas para analizar estos datos. La normalidad de los datos permite aplicar análisis estadísticos que asumen una distribución normal, como ANOVA o pruebas de comparación de medias, para obtener conclusiones más precisas sobre la capacidad de comercialización de las organizaciones en Cuba y Perú a lo largo de los años.

- Prueba de desviación estándar y *análisis de varianza (ANOVA)*

Para el resto de la evaluación de las pruebas y dimensiones se plantearán las mismas hipótesis y supuestos de aceptación con respecto a la determinación del nivel de significancia en los valores resultantes, considerándose para la discusión de los resultados la hipótesis aceptada. Por tanto, en la tabla 11, se procedió de manera similar que las anteriores evaluaciones, mediante el programa estadístico SPSS, a la determinación de los valores de la desviación estándar y el análisis de varianza (ANOVA) para la capacidad de comercialización en Cuba durante el periodo de estudio 2020-2023.

Tabla 11.

*Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Cuba en la capacidad de comercialización*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	1.16	0.49	0.05
2021	1.36	0.49	0.05
2022	1.38	0.24	0.05
2023	1.60	0.67	0.05

Nota: Base de datos SPSS

Según los resultados de la tabla 11, se constata que, a pesar de las variaciones en las desviaciones estándar y las medias anuales, el análisis de ANOVA indica que la capacidad de comercialización en Cuba ha sido estable en términos estadísticos durante el periodo de 2020 a 2023. Esto demuestra que las organizaciones han sido capaces de mantener su nivel de capacidad de comercialización a través de diferentes estrategias o ajustes operacionales. Asumiendo que,

**Estabilidad en la capacidad de comercialización:** Los resultados del ANOVA sugieren que no hay diferencias significativas en la capacidad de comercialización entre los años 2020 y 2023. Esto implica que, a pesar de las fluctuaciones en la desviación estándar y la media, la capacidad de comercialización de las organizaciones en Cuba se ha mantenido relativamente constante durante el periodo analizado.

**Impacto del valor de referencia:** El valor de referencia para la capacidad de comercialización es 1.4. En general, la mayoría de las medias anuales se encuentran por encima de este umbral, lo que sugiere que las organizaciones cubanas han mantenido una capacidad de comercialización aceptable durante el periodo. Sin embargo, el valor de p del ANOVA sugiere que las diferencias observadas en las medias no son estadísticamente significativas, lo que puede indicar que cualquier cambio en la capacidad de comercialización entre los años no es sustancial.

**Variabilidad en la desviación estándar:** Se aprecia una variación entre los años, con un aumento en 2021 y una disminución en 2022. Estas fluctuaciones reflejan cambios en las estrategias de comercialización o en el entorno de mercado, los cuales estuvieron

marcados por estrategias de supervivencias ante la contingencia epidemiológicas de la pandemia del COVID-19, pero no han resultado en diferencias significativas en el rendimiento general de la capacidad de comercialización.

Tabla 12.

*Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Perú en la capacidad de comercialización*

<b>Año</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Valor de p (ANOVA)</b>
2020	0.92	0.267	0.099
2021	1.38	0.239	0.099
2022	1.78	0.239	0.099
2023	1.20	0.568	0.099

Nota: Base de datos SPSS

Asumiendo estos resultados, se observan cambios en las medias a lo largo de los años, sin embargo, estas diferencias no son estadísticamente significativas. Esto podría sugerir que, a pesar de las variaciones anuales en la capacidad de comercialización, estas no son lo suficientemente pronunciadas como para ser consideradas significativas desde un punto de vista estadístico. A lo largo del período analizado (2020-2023), la capacidad de comercialización en Perú muestra fluctuaciones. Se observa un incremento inicial hasta 2022, seguido de una disminución en 2023. La variabilidad de los datos aumenta notablemente en 2023, lo que puede indicar una falta de consistencia en las estrategias o en la respuesta del mercado. Sin embargo, el análisis ANOVA indica que estas variaciones no son estadísticamente significativas, sugiriendo que las diferencias observadas en las medias anuales podrían ser atribuidas a la variabilidad inherente de los datos más que a cambios fundamentales en la capacidad de comercialización.

- Comparación Cuba-Perú en capacidad de comercialización

Para Cuba, la capacidad de comercialización se ha mantenido relativamente constante, con medias anuales por encima del valor de referencia de 1.4. Las diferencias no son estadísticamente significativas, y las variaciones observadas en las desviaciones

estándar reflejan ajustes operacionales durante la pandemia. En el caso del Perú, aunque se observan fluctuaciones en las medias a lo largo del periodo analizado, estas variaciones no son estadísticamente significativas. Su capacidad de comercialización muestra un incremento hasta 2022 seguido de una disminución en 2023, con una notable variabilidad en la desviación estándar en el último año. Esto indica problemas en la consistencia de las estrategias o en la respuesta del mercado. En ambos casos, el análisis indica que, a pesar de las variaciones en los datos, las diferencias en la capacidad de comercialización no son estadísticamente significativas, permitiendo concluir que las capacidades comerciales se han mantenido estables en general durante el periodo estudiado.

#### 4.1.1.3 Dimensión: Capacidad de ingresos reconocible

- Prueba de normalidad

La tabla 13 muestra la prueba de normalidad para la capacidad de ingresos reconocibles en las organizaciones estudiadas del 2020-2023, con las hipótesis siguientes planteadas:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los datos de capacidad de ingresos reconocibles no siguen una distribución normal.

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Los datos de capacidad de ingresos reconocibles siguen una distribución normal.

Supuestos

Si el valor  $p \leq 0,05$ : Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), lo que indica que los datos no siguen una distribución normal.

Si el valor  $p > 0,05$ : No se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ), lo que sugiere que los datos siguen una distribución normal.

Tabla 13.

*Resultados de normalidad por prueba Shapiro-Wilk para la capacidad de ingresos reconocibles*

<b>Año</b>	<b>Estadístico de Shapiro-Wilk (W)</b>	<b>Valor de Significancia (p)</b>	<b>Conclusión</b>
2020	0.899	0.064	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2021	0.899	0.064	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2022	0.897	0.062	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.
2023	0.918	0.135	Se rechaza $H_0$ ; los datos son distribuidos normalmente.

Nota: Base de datos SPSS

Los resultados de la prueba Shapiro-Wilk aplicada a los datos de capacidad de ingresos reconocibles para los años 2020 a 2023 revelan una tendencia consistente en la distribución de los datos. A lo largo de los cuatro años, se observa una estabilidad en la distribución de los datos, con valores de significancia que, aunque varían ligeramente, se mantienen por encima del umbral crítico del 5%. Esto refleja una homogeneidad en las condiciones que afectan la capacidad de ingresos reconocibles, lo que podría estar asociado con la implementación de estrategias financieras o de mercado que lograron mantener cierta uniformidad en los resultados económicos de las organizaciones. Aunque no se observan diferencias significativas entre los años, los resultados sugieren que la normalidad podría haber sido influenciada por factores externos, como la estabilidad económica o políticas organizacionales consistentes que mantuvieron un desempeño homogéneo. La falta de desviaciones significativas en la normalidad también puede indicar que las organizaciones han sido capaces de adaptar sus estrategias de ingresos de manera efectiva frente a posibles fluctuaciones en el mercado o el entorno económico. Los resultados obtenidos reflejan una estabilidad y consistencia en la distribución de los ingresos reconocibles de las organizaciones, lo que respalda la aplicación de análisis

estadísticos avanzados y sugiere que las estrategias implementadas han sido efectivas en mantener esta estabilidad a lo largo del tiempo.

Tabla 14.

*Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Cuba en la capacidad de ingresos reconocibles*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	1.975	0.69063	1
2021	1.975	0.69063	1
2022	2.283	0.475777	0.12
2023	1.633	0.732369	0.09

Nota: Base de datos SPSS

Los resultados obtenidos para la capacidad de ingresos reconocibles en Cuba desde 2020 hasta 2023 muestran una variabilidad en las medias anuales, así como en la dispersión de los datos dentro de cada año. Al considerar el parámetro de aceptación competitivo de 1.4, que representa el nivel mínimo deseado para mantener una competitividad eficiente. En 2022, hubo un aumento en la media de la capacidad de ingresos reconocibles, alcanzando 2.283, lo que es significativamente superior al parámetro de 1.4. La reducción en la desviación estándar indica una mayor consistencia en la generación de ingresos reconocibles. Este año se destaca como el más sólido en términos de capacidad competitiva, reflejando un posible aumento en la eficiencia de las estrategias implementadas. Mientras que, en 2023, la media disminuyó a 1.633, aunque aún se mantiene por encima del umbral de 1.4. La mayor desviación estándar sugiere una mayor dispersión de los datos, indicando que, aunque se logró una capacidad aceptable, la variabilidad en los ingresos fue alta. Esto señala problemas de sostenibilidad o de fluctuación en la efectividad de las estrategias empleadas. La variabilidad en los resultados y el notable declive en 2023 destacan áreas de preocupación. Pues el 2022 fue el año más fuerte, siendo el 2023 el de mayores desafíos, indicando la necesidad de revisar y ajustar las estrategias para garantizar la sostenibilidad de la competitividad en ingresos para el próximo periodo.

Similar estudio se realizó para el Perú, la tabla 15 muestra el comportamiento estadístico para la capacidad de ingresos reconocibles en las organizaciones peruanas analizadas.

Tabla 15.

*Resultados de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) para Perú en la capacidad de ingresos reconocibles*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	1.60	0.66	0.4356
2021	1.60	0.66	0.4356
2022	1.96	0.37	0.1369
2023	1.22	0.40	0.1600

Nota: Base de datos SPSS

En el análisis de estos resultados, se observa que las empresas peruanas enfrentan desafíos significativos en su gestión de calidad y en la estabilidad tecnológica. A pesar de la estabilidad aparente en los promedios de 2020 y 2021, la falta de certificaciones de calidad sugiere que estas empresas aún no han iniciado procesos formales para garantizar estándares de calidad reconocidos. La alta variabilidad en los datos de estos años puede reflejar inconsistencias en la implementación de prácticas de calidad y en la gestión tecnológica. El aumento en el promedio en 2022 podría indicar un intento de mejora o cambios en las prácticas, pero la falta de premios o reconocimientos destaca la ausencia de validación externa que pueda orientar a inversores potenciales sobre la capacidad y fiabilidad de estas organizaciones. La disminución en el promedio en 2023 denota ajustes o retrocesos, debido a problemas persistentes en la gestión de calidad y tecnología. Este análisis revela que, a pesar de los esfuerzos para mejorar, las empresas peruanas aún no han alcanzado un nivel de reconocimiento que les permita destacar en el mercado y atraer inversiones, reflejando la necesidad de una estrategia más robusta y una mayor inversión en la mejora continua de la calidad y la tecnología.

- Comparación Cuba-Perú en capacidad de ingresos reconocibles

En Cuba, los resultados muestran una media más alta en 2022 (2.283) y una menor desviación estándar en ese año, lo que indica un período de alta eficiencia y estabilidad en los ingresos. Sin embargo, el descenso en 2023 a una media de 1.633 y la mayor

desviación estándar reflejan problemas en la sostenibilidad de los ingresos y la efectividad de las estrategias a largo plazo. Por otro lado, Perú presenta una estabilidad aparente en los promedios de 2020 y 2021 (1.60), con una mejora en 2022 (1.96) que no se traduce en un reconocimiento significativo o en una certificación de calidad. La disminución en 2023 (1.22) muestra retrocesos y problemas persistentes en la gestión de calidad y tecnología.

En términos de estabilidad y competitividad en la dimensión de capacidad de ingresos reconocibles, Cuba muestra un mejor desempeño en 2022 con una capacidad significativamente superior al umbral competitivo de 1.4 y una desviación estándar más baja. Esto sugiere que, a pesar de las fluctuaciones en los años siguientes, Cuba tuvo un año de alta eficiencia y estabilidad en ingresos. En comparación, las empresas peruanas, aunque muestran cierta mejora en 2022, enfrentan desafíos persistentes en su gestión de calidad y tecnología, sin alcanzar un reconocimiento significativo. Por lo tanto, Cuba presenta una mayor estabilidad y competitividad en la dimensión de capacidad de ingresos reconocibles, destacándose en 2022 como el año más sólido, mientras que Perú aún necesita fortalecer sus estrategias para mejorar su desempeño y atraer inversiones.

#### 4.1.2 Análisis de la variable dependiente: planeación estratégica

La evaluación de la Planeación Estratégica (PE) se llevó a cabo mediante una metodología estructurada que integró el uso de dos herramientas de software especializadas, CAPROR y CIOGER, junto con una escala ordinal de evaluación para proporcionar una visión integral y precisa del desempeño organizacional.

El software CAPROR (figura 3) es una herramienta diseñada para evaluar la cadena de procesos reconocibles en una organización. Este programa examina ocho procesos organizacionales clave: administración, comercial, legal, personal, calidad, presupuesto y finanzas, producción, y protección. A través de la evaluación de ocho factores fundamentales, tales como gestión, materiales, tecnología, contratación de talento humano, método, capital, metrología, y compromiso verde. CAPROR proporciona un análisis exhaustivo de cada proceso, además, evalúa los procesos en función de tres tipos: estratégicos, operativos, colaborativos y administrativos, empleando modelos o mapas de evaluación lineales, formales y convencionales. Esta herramienta

permite identificar áreas de mejora y optimizar la planeación estratégica al proporcionar una visión detallada de la eficiencia y eficacia de los procesos internos.

El software CIOGER (Figura 4) complementa esta evaluación mediante la validación del Control Interno Organizacional y la Gestión de Riesgos. Evalúa cinco componentes clave en todos los procesos organizacionales y ofrece una guía detallada con criterios de ponderación para medir el estado de conformidad del Sistema de Control Interno. Este análisis es crucial para determinar la rentabilidad de los objetivos tanto por dirección como por proceso, asegurando que la planeación estratégica se alinee con los objetivos organizacionales y se gestione de manera efectiva.

Para la evaluación cualitativa de la PE, se utilizó una escala ordinal que clasifica el desempeño en cinco niveles:

Muy deficiente (1): Indica una deficiencia grave en la planeación y ejecución estratégica.

Deficiente (2): Señala una planeación estratégica que requiere mejoras significativas.

Satisfactorio (3): Refleja una planeación estratégica adecuada, pero con áreas de mejora.

Buena (4): Muestra una planeación estratégica eficaz con buen desempeño en la mayoría de las áreas.

Excelente (5): Denota una planeación estratégica sobresaliente con un desempeño óptimo en todos los aspectos evaluados.

En la tabla 15 se muestra de manera resumida la evaluación general de la planeación estratégica de las empresas por año.

Tabla 16.

*Evaluación anual de la PE por empresa*

<b>Organización</b>	<b>País</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Laboratorio de Geología	Cuba	4	4	5	4
Zoológico Nacional de Cuba	Cuba	4	4	4	4
DISAIC	Cuba	3	4	4	4
Banco Exterior de Cuba	Cuba	3	4	4	4
AMTAWI	Perú	3	3	4	3
Constructora LEINYS	Perú	3	4	4	3
Grupo Electrónico del Turismo GET	Cuba	3	3	4	3

Feria Agropecuaria	Cuba	3	3	4	3
ESAC	Cuba	3	3	4	3
Clínica Internacional de Salud Siboney	Cuba	3	3	4	2
Empresa de Apoyo al Sistema Eléctrico EMSE	Cuba	3	3	3	3
Empresa de Industria Locales AUGE	Cuba	3	3	3	3
Hotel Bello Caribe	Cuba	3	3	3	1
Facultad de CM Miguel Enríquez	Cuba	1	3	3	2
BUXEITO	Perú	1	2	3	2
Imprenta Campos	Perú	1	3	3	1
ACINOX	Perú	1	3	3	3

Nota: Resultados de Software CAPROR® y CIOGER®

Los resultados de la tabla muestran una diversidad notable en la evaluación general de la PE tanto para las organizaciones cubanas como peruanas a lo largo de los años. Esta variabilidad se refleja de diferentes enfoques en la implementación y gestión de estrategias entre los países.

Las organizaciones cubanas muestran una tendencia hacia una evaluación de PE más estable con una mayor proporción de evaluaciones en el rango de “Satisfactorio” (3) y “Buena” (4). Sin embargo, organizaciones, como la Facultad de Ciencias Médicas Miguel Enríquez y el Hotel Bello Caribe, presentan evaluaciones más bajas en 2023, destacándose por una disminución considerable en su desempeño. Esto señala problemas persistentes en la implementación de estrategias o desafíos específicos que afectan su rendimiento general. Por otro lado, la Clínica Internacional de Salud Siboney, destaca una evaluación notablemente baja en 2023, indicando una crisis de gestión o una falta de alineación estratégica en ese período.

En el caso de las organizaciones peruanas, en general, tienen una evaluación más variada, con algunas como BUXEITO e Imprenta Campos, mostrando una evaluación consistentemente baja a lo largo de los años. Esto denota problemas estructurales y de gestión en estas organizaciones. Organizaciones como Constructora LEINYS y ACINOX presentan una evaluación más estable y favorable, indicando una implementación más efectiva de su planeación estratégica.

El análisis revela que la evaluación general de la PE presenta una diversidad de resultados tanto en Cuba como en Perú, con una clara diferencia en la estabilidad y efectividad de las estrategias implementadas por las organizaciones. Las organizaciones que muestran evaluaciones estables en el rango de “Buena” (4) y “Satisfactorio” (3) tienen una mejor gestión y adaptabilidad, mientras que aquellas con evaluaciones fluctuantes o consistentemente bajas enfrentan desafíos significativos en la implementación y ejecución de sus estrategias. Esta información suele ser valiosa para identificar áreas de mejora y ajustar la planificación estratégica para abordar las debilidades y fortalecer el desempeño organizacional.

- Prueba de normalidad

Tabla 17.

*Análisis de normalidad de la PE anual de las organizaciones estudiadas, 2020-2023*

Año	Estadístico W	p-valor	Normalidad
2020	0.946	0.195	Normal
2021	0.967	0.602	Normal
2022	0.967	0.641	Normal
2023	0.930	0.075	No Normal

Nota: Base de datos SPSS

Asumiendo la prueba de normalidad en los resultados, se evidencia que:

**2020:** El p-valor de 0.195 es mayor que el nivel de significancia típico de 0.05, por lo que rechazamos la hipótesis nula. Los datos para el año 2020 pueden considerarse como provenientes de una distribución normal.

**2021:** El p-valor de 0.602 también es mayor que 0.05, indicando que los datos siguen una distribución normal para el año 2021.

**2022:** Con un p-valor de 0.641, los datos del año 2022 también pueden considerarse normalmente distribuidos.

**2023:** El p-valor de 0.075 es mayor que 0.05 pero relativamente cercano, indicando que los datos para el año 2023 no siguen estrictamente una distribución normal. Esto sugiere que podría haber algunas desviaciones significativas en el comportamiento de los datos en comparación con los años anteriores.

La prueba de Shapiro-Wilk indica que la mayoría de los datos en los años 2020, 2021 y 2022 siguen una distribución normal, mientras que los datos del año 2023 muestran desviaciones hacia una distribución no normal. Los resultados reflejan cambios en la implementación de estrategias, efectos externos o a causa de la evaluación del coeficiente de CCE-3CA en los datos para ese año específico.

#### 4.1.2.1 Dimensión: Rentabilidad de objetivos

- Prueba de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA)

En la tabla 18 se muestra los resultados de la media, desviación estándar y el valor p de ANOVA para cada año en la dimensión de rentabilidad de objetivos.

Tabla 18.

*Desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) en la rentabilidad de objetivos anual*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	2.20	0.95	0.2806
2021	2.35	0.76	0.2350
2022	2.40	0.59	0.1976
2023	2.35	0.76	0.2350

Nota: Base de datos SPSS

El análisis de los resultados para los años 2020 a 2023 muestra una evolución en la capacidad de las organizaciones para gestionar los riesgos y mantener la temporalidad en la rentabilidad de los objetivos. En 2020, la media de 2.20 sugiere un desempeño moderadamente bajo en la rentabilidad de los objetivos, acompañado de una desviación estándar de 0.95, que indica una considerable variabilidad en la gestión de riesgos entre las organizaciones. Este año reflejó desafíos significativos en la consistencia de las estrategias implementadas. En 2021, se observa una ligera mejora en la media, elevándose a 2.35, y una reducción en la desviación estándar a 0.76, lo que sugiere una mayor uniformidad en la capacidad de las organizaciones para manejar los riesgos y mantener la rentabilidad a lo largo del tiempo. Sin embargo, las diferencias entre las organizaciones aún no son estadísticamente significativas, como lo indica un valor de p de 0.2350.

El año 2022 mostró una continuación de esta tendencia positiva, con la media alcanzando 2.40 y la desviación estándar disminuyendo aún más a 0.59, lo que sugiere una notable homogeneidad en el desempeño de las organizaciones. Este menor grado de variabilidad indica que las organizaciones adoptaron mejores prácticas en la gestión de riesgos y en la temporalidad de la rentabilidad, lo que permitió un desempeño más consistente. A pesar de esta mejora, el valor de p de 0.1976 sigue sin mostrar diferencias estadísticamente significativas entre las organizaciones.

Finalmente, en 2023, aunque la media se mantiene estable en 2.35, similar a la de 2021, la desviación estándar aumenta nuevamente a 0.76. Esto sugiere que, si bien las organizaciones lograron mantener un nivel de rentabilidad comparable al de años anteriores, la variabilidad en su desempeño se incrementó, debido a cambios en el entorno que no todas las organizaciones pudieron gestionar de manera uniforme. El valor de p de 0.2350 refuerza la idea de que las diferencias entre las organizaciones no son significativas, pero señala la necesidad de continuar trabajando en la consistencia de la gestión de riesgos y en la sincronización de las estrategias para mantener la rentabilidad en un entorno cambiante.

Los datos sugieren una mejora general en la capacidad de las organizaciones para gestionar los riesgos y mantener la temporalidad en la rentabilidad de sus objetivos, con una notable homogeneidad alcanzada en 2022. Sin embargo, la regresión observada en 2023 indica que aún hay margen para mejorar la consistencia en estas áreas, lo que constituye la clave para lograr un desempeño más uniforme y sostenido en el futuro.

#### 4.1.2.2 Dimensión: Motores de calidad

- Prueba de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA)

Tabla 19. *Desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) en los motores de calidad*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	2.41	1.15	0.2279
2021	2.47	1.13	0.2178
2022	2.82	0.71	0.1251

2023	2.53	0.88	0.1819
------	------	------	--------

---

Nota: *Base de datos SPSS*

En la tabla 19, el análisis de los resultados para los motores de calidad a lo largo de los años 2020 a 2023 revela una ligera mejora en la implementación y reconocimiento de estándares de calidad dentro de las organizaciones evaluadas. La media de las evaluaciones en 2020 fue de 2.41 con una desviación estándar de 1.15, lo que indica una dispersión considerable en los resultados, reflejando que algunas organizaciones tienen un desempeño muy bajo, mientras que otras logran un mejor cumplimiento de los criterios de calidad.

En 2021, la media mejoró ligeramente a 2.47, y la desviación estándar se redujo levemente a 1.13, sugiriendo que, aunque hubo un leve progreso en la calidad general, las diferencias entre las organizaciones siguieron siendo marcadas. Para 2022, la media aumentó a 2.82, con una desviación estándar de 0.71, lo que señala una mejora en la consistencia de los resultados de calidad entre las organizaciones evaluadas. Sin embargo, a pesar de esta mejora, el hecho de que la desviación estándar aún no es baja indica que persisten diferencias significativas en la calidad gestionada entre diferentes entidades.

En 2023, la media se redujo ligeramente a 2.53 con una desviación estándar de 0.88, lo que podría interpretarse como un retroceso en la calidad general o una mayor homogeneización en niveles más bajos de calidad. Este patrón sugiere que, si bien algunas organizaciones han logrado avances en la adopción de estándares de calidad, muchas aún enfrentan desafíos significativos para alcanzar niveles de excelencia.

Es importante destacar que ninguna de las organizaciones evaluadas implementa o está cerca de adoptar el Modelo de Calidad Total EFQM, lo que limita su capacidad para competir en un entorno donde los estándares de calidad son cada vez más exigentes. Solo aquellas organizaciones que obtuvieron una evaluación de "Buena" han logrado certificarse bajo la norma ISO 9001: 2015, lo que demuestra un compromiso con la calidad, pero también subraya que la mayoría de las empresas evaluadas no han avanzado lo suficiente en la implementación de sistemas de gestión de calidad rigurosos. Esto sugiere la necesidad de estrategias más integradas y un mayor esfuerzo en la adopción de modelos de calidad reconocidos internacionalmente, para asegurar una mejora sostenible en la gestión de la calidad.

#### 4.1.2.3 Dimensión: Nivel de integración de procesos

- Prueba de desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA)

Tabla 20. *Desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) en el nivel de integración de procesos.*

Año	Media	Desviación Estándar	Valor de p (ANOVA)
2020	2.83	1.45	0.1103
2021	3.00	1.25	0.1963
2022	3.31	0.70	0.1817
2023	3.00	0.97	0.1689

Nota: *Base de datos SPSS*

El análisis descriptivo para el "Nivel de Integración de Procesos" muestra una tendencia de mejora en la media desde 2020 hasta 2022, seguida de una estabilización en 2023. Al fundamentar estos resultados con los indicadores de "Tiempo de ciclo," "Coordinación entre departamentos," y "Flujo de Información," se puede identificar cómo estos factores influyen en las variaciones observadas.

El Tiempo de ciclo se refiere al período que tarda una organización en completar un proceso o proyecto. En los primeros años (2020 y 2021), la media del nivel de integración de procesos era relativamente baja, con un promedio de 2.83 y 3.00, respectivamente. Esto apunta que las organizaciones enfrentaban dificultades para reducir el tiempo de ciclo, lo que impactaba negativamente en la eficiencia de los procesos. La alta desviación estándar en 2020 (1.45) indica una variabilidad significativa entre las organizaciones, con algunas mejorando sus tiempos de ciclo y otras luchando por hacerlo. A medida que las organizaciones comenzaron a implementar mejores prácticas y herramientas para optimizar el tiempo de ciclo, se observó una mejora en la media, alcanzando 3.31 en 2022, con una disminución en la variabilidad (desviación estándar de 0.70).

La coordinación entre departamentos es crucial para la integración efectiva de procesos. Los resultados del análisis aluden que la mejora en la coordinación entre departamentos podría haber sido un factor clave en el aumento de la media del nivel de

integración de procesos en 2021 y 2022. En estos años, las organizaciones implementaron medidas para mejorar la comunicación y colaboración entre diferentes áreas, reduciendo los cuellos de botella y asegurando que los procesos fluyeran de manera más uniforme. La reducción en la desviación estándar entre 2020 y 2022 refuerza esta hipótesis, indicando que más organizaciones lograron un nivel similar de coordinación efectiva, lo que contribuyó a una integración de procesos más robusta.

El flujo de información dentro de una organización es otro indicador crítico. Un flujo de información eficiente permite a las organizaciones tomar decisiones informadas rápidamente, mejorar la alineación entre departamentos y reducir errores y redundancias. La estabilización de la media en 2023 y el ligero aumento en la desviación estándar a 0.97 sugiere que mientras algunas organizaciones continuaron mejorando en este aspecto, otras encontraron desafíos. Esto está relacionado con problemas en la implementación de sistemas de información o en la adopción de nuevas tecnologías que aseguren un flujo de información eficiente. Las organizaciones que no lograron mejorar en este indicador podrían haber experimentado un estancamiento en su capacidad para integrar procesos de manera efectiva, lo que se refleja en la variabilidad observada en los resultados.

De manera general, los indicadores han jugado un papel crucial en la evolución del nivel de integración de procesos entre 2020 y 2023. Las mejoras en estos indicadores han llevado a una mayor eficiencia y cohesión en los procesos organizacionales, aunque persisten desafíos que han resultado en una variabilidad en los niveles de integración, particularmente en 2023. Esto resalta la importancia de continuar enfocándose en estos indicadores para asegurar una integración de procesos más uniforme y efectiva en el futuro.

#### **4.2 Contrastación de la hipótesis**

Para el contraste de hipótesis se verificaron cada una en los supuestos planteados.

Ho. El coeficiente de competencia empresarial 3CA no influye significativamente en la planificación estratégica de organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, periodo 2020-2024.

H<sub>1</sub>. El coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, periodo 2020-2024.

Supuestos:

Si los supuestos se cumplen y el valor  $p \leq 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el coeficiente de competitividad empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones.

Si los supuestos no se cumplen o el valor  $p$  es mayor que 0,05, se acepta la hipótesis nula y se concluye que no hay evidencia suficiente para afirmar que el coeficiente de competitividad empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica.

Tabla 21.

*Correlación de Pearson entre el Coeficiente de Competitividad Empresarial (CCE-3CA) y la Evaluación General de la Planificación Estratégica (PE) por año (2020-2023).*

Año	Correlación de Pearson (r)	Valor p
2020	0.63	0.031
2021	0.65	0.027
2022	0.68	0.021
2023	0.60	0.037

Nota: Base de datos SPSS

El análisis de la correlación de Pearson para los años 2020 a 2023 revela una relación positiva significativa entre el coeficiente de competitividad empresarial 3CA y la planificación estratégica en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú. Los resultados obtenidos muestran correlaciones de Pearson (r) que oscilan entre 0.60 y 0.68, con valores  $p$  que varían entre 0.021 y 0.037. Estos valores  $p$  son menores a 0.05, lo que indica una relación estadísticamente significativa para cada uno de los años analizados.

Relevancia de los Resultados:

La correlación positiva significativa sugiere que a medida que aumenta el coeficiente de competitividad empresarial 3CA, también mejora la planificación

estratégica en las organizaciones. La consistencia en los resultados a lo largo de los años refuerza la robustez de la relación observada. La correlación de Pearson, con valores superiores a 0.60 en todos los años, muestra una relación fuerte y positiva, lo que implica que el aumento en el coeficiente de competitividad está asociado con una mejor planificación estratégica.

Aceptación de Hipótesis: Dado que todos los valores p son menores o iguales a 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), que sostiene que el coeficiente de competitividad empresarial 3CA no influye significativamente en la planificación estratégica. La evidencia sugiere que el coeficiente de competitividad empresarial 3CA sí tiene un impacto significativo en la planificación estratégica, confirmando que su influencia es relevante y positiva en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú durante el periodo 2020-2024. Este análisis demuestra que el coeficiente de competitividad empresarial 3CA es un factor significativo en la mejora de la planificación estratégica, lo que tiene implicaciones importantes para las organizaciones que buscan optimizar su gestión estratégica a través del aumento de su competitividad.

#### 4.2.1. Hipótesis específicas

Para la verificación de las hipótesis específicas se consideran los mismos supuestos que en la hipótesis general. La tabla 22 muestra el resultado de la correlación entre las dimensiones del coeficiente y la PE.

- Hipótesis específica 1

$H_0$ . La capacidad de producción, medida por el coeficiente de competencia empresarial 3CA no influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

$H_1$ . La capacidad de producción, medida por el coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

- Hipótesis específica 2

Ho. La capacidad de comercialización, medida por el coeficiente de competencia empresarial 3CA no influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

H<sub>1</sub>. La capacidad de comercialización, medida por el coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

- Hipótesis específica 3

Ho. La capacidad de ingresos reconocibles, medida por el coeficiente de competencia empresarial 3CA no influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.

H<sub>1</sub>. La capacidad de ingresos reconocibles, medida por el coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020- 2024.

Tabla 22.

*Correlación de Pearson entre Capacidades del Coeficiente de Competencia Empresarial (3CA) y la Planificación Estratégica (PE)*

Dimensiones de CCE-3CA	Planeación estratégica anual			
	2020 (r) / Valor p	2021 (r) / Valor p	2022 (r) / Valor p	2023 (r) / Valor p
CCP	0.72 / 0.043	0.77 / 0.034	0.79 / 0.027	0.74 / 0.040
CCC	0.68 / 0.048	0.73 / 0.042	0.76 / 0.037	0.71 / 0.046
CCIR	0.75 / 0.039	0.78 / 0.031	0.80 / 0.025	0.73 / 0.043

Nota: Base de datos SPSS

El análisis de la correlación de Pearson entre las capacidades del coeficiente de competencia empresarial (3CA) y la planificación estratégica (PE) revela que todas las correlaciones para los diferentes años muestran valores de p menores o iguales a 0,05. Este resultado indica una relación estadísticamente significativa entre

las capacidades del coeficiente y la gestión de la planificación estratégica en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú durante el período 2020-2024. Con base en los resultados, se concluye que todas las capacidades del coeficiente de competencia empresarial (producción, comercialización, e ingresos reconocibles) influyen significativamente en la planificación estratégica. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa para todas las hipótesis específicas planteadas.

## DISCUSIONES

1. Influencia de la capacidad de producción en la PE de las organizaciones de servicios investigadas.

El objetivo de la investigación era evaluar la influencia de la capacidad de producción en el rendimiento operativo y la competitividad de las empresas. Dado que se ha demostrado una significancia estadística en esta influencia, podemos afirmar que el objetivo se ha cumplido. Los resultados no solo confirman la importancia de una gestión eficiente de la capacidad de producción, sino que también demuestran que esta capacidad es un factor clave para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Los resultados de la investigación indican que las empresas que han implementado una gestión efectiva de su capacidad de producción han experimentado mejoras significativas en su rendimiento operativo y competitividad en el mercado. Por ejemplo, se observó que las empresas que optimizan el uso de recursos y tecnología lograron un incremento del 15% en su capacidad de respuesta ante fluctuaciones de la demanda, reduciendo así los costos de inactividad en un 10%. Además, aquellas organizaciones que mantuvieron una colaboración estrecha con sus proveedores pudieron reducir sus tiempos de ciclo en un 20%, lo cual se tradujo en una entrega más puntual y una mayor satisfacción del cliente. Estos resultados reflejan un uso eficiente de la capacidad de producción, donde la maximización del output y la reducción de costos operativos son evidentes.

Incidencia de base teórica: Al comparar estos resultados con la literatura existente, se observa una fuerte congruencia. Según Hong et al. (2023), la capacidad de producción, al estar vinculada con la eficiencia en el uso de recursos y la organización de procesos, permite a las empresas satisfacer la demanda sin incurrir en costos adicionales. Los resultados obtenidos confirman esta afirmación, ya que las empresas estudiadas han demostrado una clara optimización en la gestión de recursos que se traduce en una mayor eficiencia operativa. Asimismo, la teoría de Lotfi et al. (2022), que resalta la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad del sistema productivo, se ve reflejada en los ejemplos mencionados, donde las empresas que

mostraron mayor adaptabilidad a las fluctuaciones de la demanda lograron mejores resultados. Por otro lado, la perspectiva de Wu et al. (2022) sobre la capacidad de producción como indicador de eficiencia económica también se ve respaldada por los hallazgos, ya que las empresas con una capacidad bien gestionada pudieron evitar cuellos de botella y mejorar la productividad general.

## 2. Influencia de la capacidad de comercialización en la PE de las organizaciones de servicios investigadas.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que la capacidad de comercialización en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú durante el período 2020-2023 se mantuvo relativamente estable, aunque con ciertas fluctuaciones anuales. Esta estabilidad se evidencia en la ausencia de diferencias estadísticamente significativas en las medias anuales, lo que sugiere que las estrategias de comercialización implementadas fueron suficientes para mantener una competitividad adecuada en ambos mercados, incluso ante circunstancias adversas como la pandemia del COVID-19.

Incidencia de base teórica: Según Normal y Setini (2022), la capacidad de comercialización se refiere a la habilidad de las empresas para promover y vender sus productos de manera efectiva. Los resultados de esta investigación confirman parcialmente este enfoque, ya que las organizaciones en ambos países lograron mantener un desempeño comercial estable. Sin embargo, las fluctuaciones observadas en la desviación estándar, especialmente en Perú en 2023, sugieren que la consistencia en la aplicación de estas estrategias podría haber sido comprometida, lo que se alinea con las afirmaciones de Grzybowska & Stachowiak (2022) sobre la importancia de la agilidad y la capacidad de respuesta a la demanda para mantener la eficacia comercial.

Además, Rumanti et al. (2022) enfatizan la capacidad de comercialización como la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar oportunidades de mercado, algo que se reflejó en la estabilidad observada en Cuba, donde las medias anuales superaron consistentemente el valor de referencia de 1.4. Esto indica que las

organizaciones en Cuba pudieron implementar estrategias que les permitieron mantener una ventaja competitiva, alineándose con el marco teórico. Sin embargo, en Perú, aunque se observó un incremento en la capacidad de comercialización hasta 2022, la posterior disminución en 2023 podría indicar una debilidad en la adaptación a las tendencias del mercado, lo que sugiere que las empresas peruanas no lograron capitalizar oportunidades de manera sostenida, como proponen Rumanti et al. (2022).

Finalmente, la relación significativa entre las capacidades del coeficiente de comercialización y la planificación estratégica, reflejada en los valores p obtenidos, refuerza la noción de que una capacidad robusta de comercialización es crucial para el éxito estratégico a largo plazo, como señala Mangla et al. (2020). Aunque los resultados en ambos países muestran que esta relación es estadísticamente significativa, las fluctuaciones y variabilidades observadas sugieren que, si bien se cumplen en general las teorías expuestas, existen áreas donde la implementación práctica podría beneficiarse de un enfoque más riguroso y adaptativo, especialmente en contextos de cambio rápido como el que experimentó Perú en 2023. Los resultados confirman en gran medida los postulados teóricos sobre la capacidad de comercialización, mostrando que es un factor clave en la planificación estratégica. Sin embargo, las diferencias entre Cuba y Perú en la estabilidad y consistencia de dicha capacidad destacan la importancia de un enfoque adaptativo y sensible al entorno, tal como lo sugieren las teorías revisadas.

### 3. Influencia de la capacidad de ingresos reconocibles en la PE de las organizaciones de servicios investigadas.

La capacidad de ingresos reconocibles, tal como se mide por el coeficiente de competencia empresarial 3CA, revela importantes aspectos sobre cómo las organizaciones en Cuba y Perú han gestionado sus ingresos durante el período 2020-2024. La prueba de normalidad aplicada indica que los datos de capacidad de ingresos reconocibles siguen una distribución normal en todos los años estudiados, lo que sugiere una estabilidad en la forma en que se reconocen los ingresos a lo largo del tiempo. Esto se alinea con la definición de Qarooni et al. (2022), que destaca la importancia de la correcta aplicación de los principios de reconocimiento de ingresos para reflejar fielmente las transacciones económicas.

Los resultados de la desviación estándar y el análisis de varianza (ANOVA) en Cuba muestran una media de capacidad de ingresos reconocibles superior al umbral competitivo de 1.4 en 2022, con una menor desviación estándar, lo que indica una alta eficiencia y estabilidad en el reconocimiento de ingresos. Este hallazgo respalda la afirmación de van Zoonen & Sivunen (2023) sobre la capacidad de una empresa para generar y documentar flujos de ingresos que contribuyan positivamente a su estabilidad financiera. Sin embargo, la disminución en la media en 2023 y la mayor desviación estándar sugieren problemas en la sostenibilidad y la efectividad a largo plazo, reflejando la necesidad de ajustar las estrategias de ingresos para mantener una alta capacidad reconocible.

En comparación, las organizaciones en Perú presentan una estabilidad aparente en los promedios de 2020 y 2021, con un aumento en 2022, pero sin lograr un reconocimiento significativo ni una certificación de calidad. Esto revela inconsistencias en la implementación de prácticas de reconocimiento de ingresos y gestión de calidad. Según Slemrod et al. (2022), la capacidad de ingresos reconocibles también implica cumplir con las leyes y regulaciones fiscales y comerciales. La falta de certificaciones y premios sugiere que las empresas peruanas aún no han alcanzado una adhesión completa a los estándares regulatorios, lo que afecta su capacidad para asegurar ingresos reconocibles y documentados de manera efectiva.

La comparación entre Cuba y Perú muestra que Cuba logró un mejor desempeño en 2022 con una capacidad de ingresos reconocibles significativamente superior y una mayor estabilidad. Esto contrasta con la situación en Perú, donde los problemas persistentes en la gestión de calidad y tecnología y la falta de certificaciones destacan la necesidad de fortalecer las estrategias para mejorar el desempeño. En conclusión, mientras que las organizaciones cubanas demostraron una mayor capacidad de ingresos reconocibles y estabilidad, las empresas peruanas enfrentan desafíos que requieren atención para mejorar su reconocimiento de ingresos y su competitividad en el mercado.

4. Influencia del coeficiente de competitividad empresarial 3CA en la PE de las organizaciones de servicios investigadas.

Los resultados obtenidos muestran una correlación positiva y significativa entre el 3CA y la planificación estratégica, lo que confirma que el coeficiente de competitividad tiene un impacto relevante en la calidad de la planificación estratégica. Esta influencia se alinea con el objetivo de la investigación al demostrar que un mayor coeficiente de competitividad empresarial está asociado con una mejor planificación estratégica. Esto indica que las organizaciones con un coeficiente más alto tienden a desarrollar y ejecutar estrategias más efectivas, lo cual es crucial para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

Incidencia de base teórica: La teoría sobre competitividad empresarial y su impacto en la planificación estratégica es clave para interpretar estos resultados. Según Argota & Argota (2021), un coeficiente de competitividad empresarial bien estructurado evalúa capacidades organizacionales esenciales como motores de calidad, gestión financiera y desempeño operativo. La investigación confirma que un coeficiente más alto, que refleja una mayor capacidad en estas áreas, se correlaciona positivamente con una planificación estratégica más sólida. Esto sugiere que la capacidad de las organizaciones para gestionar eficazmente estos aspectos contribuye a una mejor formulación y ejecución de estrategias.

El trabajo de Tandiono & Rau (2023) respalda la importancia de medir la competitividad para evaluar la eficiencia económica y la capacidad de innovación. Los resultados de la investigación están en línea con esta teoría, mostrando que el coeficiente 3CA, como medida integral de competitividad, facilita una planificación estratégica más robusta y adaptativa. La estabilidad y precisión en la medición de la competitividad, como enfatiza Tandiono & Rau, son esenciales para entender cómo las organizaciones pueden mejorar su planificación estratégica.

Además, Olayiwola et al. (2024) destacan la relación entre la percepción del cliente, la posición en el mercado y la competitividad. La investigación muestra que un coeficiente 3CA alto está asociado con una planificación estratégica que probablemente mejora la percepción del cliente y fortalece la posición de mercado. Esto sugiere que las organizaciones que optimizan su competitividad pueden diseñar

estrategias que resuenen mejor en el mercado, como lo sugieren los antecedentes teóricos.

## CONCLUSIONES

1. La investigación demuestra la influencia significativa entre el coeficiente de competitividad empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú durante el período 2020-2024, a través una correlación positiva consistente, lo que indica que un aumento en el 3CA está asociado con una mejora en la gestión de la planificación estratégica. Esta relación valida la teoría de que, a mayor competitividad, evaluada a través de capacidades organizacionales clave, se contribuye a la sostenibilidad de estrategias organizacionales.
2. Los objetivos planteados se cumplieron completamente al proporcionar evidencia sobre la influencia del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú durante el período 2020-2024. En cuanto al primer objetivo, se determinó que la capacidad de producción tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y en la toma de decisiones estratégicas, lo que permitió mejorar la competitividad de las empresas. Respecto al segundo objetivo, se estableció que la capacidad de comercialización del 3CA facilita el posicionamiento en el mercado y la adaptación a las dinámicas comerciales, favoreciendo un enfoque más robusto de planificación. Finalmente, en relación con el tercer objetivo, se analizó cómo la capacidad de ingresos reconocibles incrementa la sostenibilidad financiera de las empresas, contribuyendo a un crecimiento estratégico continuo y sólido. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de implementar prácticas que fortalezcan el 3CA y aseguren un enfoque más sostenible en la gestión empresarial.
3. La investigación aporta nuevos enfoques al marco teórico existente al demostrar cómo la interacción entre la capacidad productiva, comercial y de ingresos reconocibles impacta de manera integral en la competitividad empresarial, expandiendo las nociones planteadas por Hong et al. (2023) y Normal y Setini (2022). A través de la aplicación del coeficiente de competencia empresarial 3CA, se ha profundizado en la comprensión de cómo estas capacidades no solo influyen individualmente, sino también en su

capacidad para potenciar la planificación estratégica cuando se gestionan de manera conjunta y adaptativa. Esto introduce una visión más holística al análisis de la competitividad empresarial, y sugiere que las teorías actuales, como las de Argota & Argota (2021) sobre competitividad y eficiencia económica, deben considerar la integración dinámica de estas capacidades como elementos interdependientes que se fortalecen mutuamente en contextos cambiantes.

4. La investigación abre nuevas puertas; al abordar desafíos emergentes en la gestión empresarial y la optimización del rendimiento organizacional. La creación de propiedad intelectual a través de tres softwares de gestión es un avance significativo que responde a la creciente complejidad del entorno empresarial actual. Estos softwares han sido diseñados para fortalecer la toma de decisiones, alineando mejor las estrategias con los objetivos organizacionales y adaptándose a las fluctuaciones del mercado. Además, la implementación del estudio en distintos sectores y la posterior publicación de los libros científicos "COMPETITIVIDAD: transforma indicadores en éxito sostenible" y "MERCHANDISING y LAYOUT: innovación ecoeficiente en escenarios físico y virtual" reflejan una contribución valiosa al campo. Estos libros (Anexo 4) no solo presentan nuevas perspectivas y metodologías, sino que también ofrecen herramientas prácticas para enfrentar futuros desafíos. En conjunto, estos desarrollos no solo enriquecen la teoría existente, sino que también proporcionan soluciones innovadoras y prácticas para la gestión y competitividad empresarial en un entorno en constante cambio.

## RECOMENDACIONES

Se fundamenta en cuatro vertientes:

1. Implementación de sistemas de gestión basados en el coeficiente de competitividad: Las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú deberían adoptar e integrar sistemas de gestión que utilicen coeficientes de competitividad como el 3CA. Estos sistemas permitirían una evaluación más precisa y continua de la capacidad de ingresos y la planificación estratégica. La implementación de estos sistemas debería incluir formación para el personal clave y la adaptación de los procesos internos para maximizar la eficiencia y la efectividad.
2. Mejoras de los indicadores establecidos en los objetivos asociado al fomento de la certificación de calidad y mejora continua: Es crucial que las organizaciones en Perú y Cuba se enfoquen en obtener certificaciones de calidad reconocidas y establecer procesos de mejora continua. La certificación ISO 9001:2015, por ejemplo, podría ayudar a estandarizar los procesos, mejorar la gestión de calidad y aumentar la competitividad. Implementar prácticas de mejora continua garantizará que las organizaciones se mantengan competitivas y puedan adaptarse a cambios en el mercado y en el entorno regulatorio.
3. Con respecto a los aportes teóricos, se sugiere el desarrollo y aplicación de nuevas herramientas de innovación en Merchandising y Layout: Basado en los resultados de la investigación y las publicaciones generadas, se recomienda que las organizaciones continúen desarrollando e implementando herramientas innovadoras en merchandising y layout. Estas herramientas deben enfocarse en la optimización del espacio y la experiencia del cliente tanto en entornos físicos como virtuales. Invertir en tecnologías y metodologías avanzadas permitirá a las organizaciones no solo mejorar su posicionamiento en el mercado, sino también atraer y retener a los clientes en un entorno cada vez más competitivo.

4. Para el incremento de visibilidad de propiedad intelectual de ambos países, se recomienda la exploración de nuevos modelos y tecnologías en competitividad empresarial: Se recomienda que futuras investigaciones universitarias se centren en la exploración de nuevos modelos y tecnologías emergentes que puedan influir en la competitividad empresarial. Esto incluye el análisis de cómo las innovaciones en inteligencia artificial, análisis de datos avanzados y tecnologías disruptivas pueden integrarse en los sistemas de gestión de la competitividad. Además, se sugiere la realización de estudios comparativos entre diferentes regiones y sectores para identificar mejores prácticas y desarrollar modelos adaptativos que respondan a los desafíos cambiantes del entorno empresarial global. Esta línea de investigación contribuirá a la creación de conocimientos actualizados y relevantes para apoyar a las organizaciones en su búsqueda de la excelencia competitiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi K.A., Amoozad, M.H., Masoumi, S., & Jafari, S.V. (2022). Developing sustainable competitive advantages from the lens of resource-based view: Evidence from IT sector of an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*; 1-23. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160485>
- Abdou, A.H., Hassan, T.H., Salem, A.E., Elsaied, M.A., & Elsaed, A.A. (2022). Determinants and consequences of green investment in the Saudi Arabian hotel industry. *Sustainability*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416905>
- Acosta, S., Armstrong, D., & Moreno, B. (2023). Determinación del índice sintético global de competitividad de la agencia de viajes Havanatur. *Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations, 1*. <https://doi.org/10.56294/piii202322>
- Acosta, S., Armstrong, D., y Moreno, B. (2023). Determinación del índice sintético global de competitividad de la agencia de viajes Havanatur SA SCT *Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations , 1 , 22*. <https://doi.org/10.56294/piii202322>
- Adepoju, O.O., David, L.O., & Nwulu, N.I. (2022). Analysing the impact of human capital on renewable energy penetration: A bibliometric review. *Sustainability*, 14(14), 8852. <https://doi.org/10.3390/su14148852>
- Ahmad, R., Zhu, N.J., Leather, A.J.M., & ASPIRES study co-investigators. (2019). Strengthening strategic management approaches to address antimicrobial resistance in global human health: A scoping review. *BMJ Global Health*, 4(Suppl 4). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001730>
- Ahmed, U., & Hashim, S. (2022). Sustainable brand management: The role of internal brand management and intrinsic motivation in building employees' brand relationship quality towards organization's brand. *Sustainability*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416660>
- Aikins, M., Amon, S., Agyemang, S.A., et al. (2023). Intrinsic and extrinsic motivational factors of frontline health workers in Ghana [version 1; peer review: 1 approved with reservations, 1 not approved]. *F1000Research*, 12. <https://doi.org/10.12688/f1000research.126824.1>

- Aithal, P. & Aithal, S. (2023). Key performance indicators (KPI) for researchers at different levels & strategies to achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 294-325. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8302483>
- Akuliushyna, M., & Chekyrta, M. (2020). Strategic planning in modern economic conditions. *Information-analytical journal Economics. Finances. Law*, 11(1). [https://doi.org/10.37634/EFP.2020.11\(1\).4](https://doi.org/10.37634/EFP.2020.11(1).4)
- Akwei, C., & Nwachukwu, C. (2022). An exploration of contextual factors affecting the nexus of competitive strategy and human resource management practices in Nigeria emerging economy context. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(16), 3079–3122. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2104128>
- Alketbi, A.H.S.B., Jimber del Rio, J.A., & Ibáñez, F.A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *PLoS ONE*, 17(3), e0263034. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263034>
- Almeida, D., & Lima, A. (2023). The importance of feedback in the applicability of the PDCA cycle. *Peer Review*, 5(23), 157–172. <https://doi.org/10.53660/1302.prw2823>
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=es).
- Alrawad, M., Lutfi, A., Almaiah, M.A., Alsyouf, A., Arafa, H.M., Soliman, Y., & Elshaer, I.A. (2023). A novel framework of public risk assessment using an integrated approach based on AHP and psychometric paradigm. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su15139965>
- Alsayegh, M.F., Abdul Rahman, R., & Hodayoun, S. (2023). Corporate sustainability performance and firm value through investment efficiency. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010305>

- Ananthapavan, J., Sacks, G., Moodie, M., Nguyen, P., & Carter, R. (2022). Preventive health resource allocation decision-making processes and the use of economic evidence in an Australian state government—A mixed methods study. *PLoS ONE*, *17*(9), e0274869. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274869>
- Andrade, C. (2021). The inconvenient truth about convenience and purposive samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, *43*(1), 86-88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000>
- Apitz, S.E. (2023). Science-informed environmental management, policy, and decision-making: Year in review and a look forward. *Integrative Environmental Assessment and Management*, *19*(1), 5-6. <https://doi.org/10.1002/ieam.4711>
- Apolitano, M., & Astocondor, P. (2021). *El marketing digital y la competitividad de las empresas exportadoras de espárragos en la ciudad de Ica, Perú 2021*. Tesis en opción al Grado de Licenciado en Negocios Internacional. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82819>
- Argota, G., Quispe, M., Yana, A., et al. (2023). Software de Cadena de Procesos Reconocibles (CAPROR)® (Registro, No. 1510-07-2023). Centro Nacional de Derecho de Autor. La Habana, Cuba.
- Argota, Y., & Argota, G. (2021). Coeficiente de competencia empresarial -3CA. *Paideia XXI*, *11*(1), 239–246. <https://doi.org/10.31381/paideia.v11i1.3889>
- Argota, Y., & Argota, G. (2022). Arquitectura de la gestión financiera no asociada al coeficiente de competencia empresarial 3CA. *PAIDEIA XXI*, *12*(2), 331-343. <https://doi.org/10.31381/paideiaxxi.v12i2.5108>
- Argota, Y., & Argota, G. (2023). Software Control Interno Organizacional y Gestión de Riesgos. (Registro, No. 1481-07-2023). Centro Nacional de Derecho de Autor. La Habana, Cuba.
- Arici, T., & Gok, M.S. (2023). Examining environmental turbulence intensity: A strategic agility and innovativeness approach on firm performance in environmental turbulence situations. *Sustainability*, *15*(6). <https://doi.org/10.3390/su15065364>
- Assefa, Z.B., Dinku, A.M., & Jemal, A.M. (2022). Value chain analysis of Mung Bean (*Vigna radiata* L. Wilczek thrive) in Kalu Woreda, Ethiopia. *Agriculture & Food Security*, *11*, 54. <https://doi.org/10.1186/s40066-022-00393-2>

- Awais, M., Ali, A., Khattak, M., Arfeen, M., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>
- Awan, U., Sroufe, R., & Bozan, K. (2022). Designing value chains for Industry 4.0 and a circular economy: A review of the literature. *Sustainability*, 14(12), 7084. <https://doi.org/10.3390/su14127084>
- Azra, A. (2023). Role of Innovation Management Practices in Enhancing Firm Agility and Adaptability during Times of Crisis in Turkey. *International Journal of Strategic Management*, 2(2), 12 – 22. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2185>
- Băbăș, A.F., Mazilu, M., Niță, A., Drăguleasa, I.A., & Grigore, M. (2023). Tourism and travel competitiveness index: From theoretical definition to practical analysis in Romania. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310157>
- Bai, C., Govindan, K., & Dhavale, D. (2024). Optimal selection and investment-allocation decisions for sustainable supplier development practices. *Annals of Operations Research*, 335, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-053676>
- Barrueto, M. (2022). Diseño de una nueva estructura orgánica de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. para el logro de plan estratégico. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 18(4), 77-84. En <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/5036>
- Bashir, S., Kik, S.V., Ruhwald, M., Khan, A., Tariq, M., Hussain, H., *et al.* (2022). Economic analysis of different throughput scenarios and implementation strategies of computer-aided detection software as a screening and triage test for pulmonary TB. *PLoS ONE*, 17(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277393>
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between HRM strategies and sustainable competitive advantage: Testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability*, 13(9), 5315. <https://doi.org/10.3390/su13095315>
- Benalcazar, P., Kamiński, J., & Stós, K. (2022). An integrated approach to long-term fuel supply planning in combined heat and power systems. *Energies*, 15(22), 8339. <https://doi.org/10.3390/en15228339>

- Bianchi, C., Mingo, S., & Fernandez, V. (2019). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world. *Journal of Business Research*, 105, 306-309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.022>
- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2022). Controlling and its influence on organizations' functioning under conditions caused by the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416644>
- Bilbil, E.T., & Zihnioğlu, Ö. (2022). Governing contingencies by proxy: A governmentality approach on social supports in Istanbul under mutual uncertainty. *Turkish Studies*, 24(2), 309–329. <https://doi.org/10.1080/14683849.2022.2135991>
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2022). HR specialists in the spotlight: Aggregating popular culture representations to highlight the underlying occupational image. *Employee Relations*, 44(7), 129-148. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2021-0529>
- Borowiecki, R., Siuta, T.B., Janas, M., Kruk, S., Krzemiński, P., Thier, A., & Źmija, K. (2022). The competitive position of small business furniture industry enterprises in Poland in the context of sustainable management: Relationships, interdependencies, and effects of activities. *Sustainability*, 14(15), 9368. <https://doi.org/10.3390/su14159368>
- Bradley, E. H. (2020). Diversity, inclusive leadership, and health outcomes. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(7), 266-268. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2020.12>
- Bruneckienė, J., Zykienė, I., & Mičiulienė, I. (2023). Rethinking national competitiveness for Europe 2050: The case of EU countries. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310697>
- Buendía, A., Cano, M., Chirinos, D. y Flores, F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 854-865 <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.8>
- Burinskienė, A., & Daškevič, D. (2023). Contemporary concept of business competitiveness. *Vadyba Journal of Management*, 1(39), 9-15. <https://doi.org/10.38104/vadyba.2023.1.01>

- Buss, P., Howson, H., O'Neill, C., & Berwick, D. (2022). 'Values to value' for recovery and renewal: Prudent healthcare the key to transforming the health and care system. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 115(12), 482-483. <https://doi.org/10.1177/01410768221142026>
- Cánovas, G., Loredó, N., & Hernández, A. (2019). Factores de la competitividad empresarial válidos a potenciar en la economía cubana. *Folleto Gerenciales*, 23(2), 127-136. <https://1library.co/document/q73341ny-factores-competitividad-empresarial-validos-potenciar-economia-cubana.html>
- Casey, C., Bates, T., & Farhat, J. (2023). Linkages between regional characteristics and small businesses viability. *Small Business Economics*, 61(617-629). <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00703-9>
- Casteel, A., & Bridier, N. (2021). Describing pollutions and samples in Doctoral. *International Journal of Doctoral Studies*, 16(1), 339-362. <https://doi.org/https://doi.org/10.28945/4766>
- Cepeda, C., Noguera, A., Moreno, M., Chuquín, N., Villagómez, P., & Oleas, J. (2020). La competitividad empresarial de las PYMES a través de la modelización matemática. *Espirales Revista Multidisciplinaria De investigación*, 4 (32), 1-14. <https://doi.org/10.31876/er.v4i32.718>
- Chak, C., & Carminati, L. (2022). Effective leaders(hip) in community-academic health partnership projects: An inductive, qualitative study. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.941242>
- Chen, K., & Zhang, S. (2022). Influence of energy efficient infrastructure, financial inclusion, and digitalization on ecological sustainability of ASEAN countries. *Frontiers in Environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1019463>
- Cheng, J., & Love, E. (2022). Designing chief innovation officer positions: A strategic contingency framework. *Journal of Organization Design*, 11, 115-128. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00126-6>
- Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102), 34-43. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.044>

- Cherepovitsyn, A., & Rutenko, E. (2022). Strategic planning of oil and gas companies: The decarbonization transition. *Energies*, 15(17). <https://doi.org/10.3390/en15176163>
- Cherepovitsyn, A., Kazanin, A., & Rutenko, E. (2023). Strategic priorities for green diversification of oil and gas companies. *Energies*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/en16134985>
- Cho, Y., Yoon, S., Kim, K., & Hong, P. (2024). A systematic strategic technology planning process for material and component industries with a sectoral innovation system view. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 4889-4903. . <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3237171>
- Churruca, K., Westbrook, J., Bagot, K.L., *et al.* (2023). Retrospective analysis of factors influencing the implementation of a program to address unprofessional behaviour and improve culture in Australian hospitals. *BMC Health Services Research*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09614-1>
- Chursin, A., Chupina, Z., Ostrovskaya, A., & Boginsky, A. (2023). The creation of fundamentally new products as a factor of organizations' sustainable economic development. *Sustainability*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/su15129747>
- Cierco, J.R., Lee, T., Rosillo, N., *et al.* (2022). Machine learning computational tools to assist the performance of systematic reviews: A mapping review. *BMC Med Res Methodol*, 22(322). <https://doi.org/10.1186/s12874-022-01805-4>
- Cillekens, B., Ketels, M., Hallman, D., Gupta, N., Clays, E., Huysmans, M., Holtermann, A., & Coenen, P. (2022). The association of occupational and leisure time physical activity with all-cause mortality: Using an individual participant dataset (N = 634,131). *European Journal of Public Health*, 32(Supplement\_2). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac094.049>
- Clark, A., & Thompson, D. (2023). Nursing's leadership illusion? Time for more inclusive, credible and clearer conceptions of leadership and leaders. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1). <https://doi.org/10.1111/jan.15490>
- Clark, S., Gallagher, E., Boyle, N., Barrett, M., Hughes, C., O'Malley, N., Ebuenyi, I., Marshall, K., & O'Sullivan, K. (2023). The international education index: A global approach to education policy analysis, performance, and sustainable

- development. *British Educational Research Journal*, 49(266-287).  
<https://doi.org/10.1002/berj.3842>
- Colaço, M., Rodrigo, J., Cruz, F., Vieira, L., Bliacheriene, A., & Nunes, F. (2022). Evaluation of a process for the experimental development of data mining, ai and data science applications aligned with the strategic planning. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 19.  
<https://doi.org/10.4301/s1807-1775202219018>
- Colm, L., Ordanini, A., & Bornemann, T. (2020). Dynamic Governance Matching in Solution Development. *Journal of Marketing*, 84(1), 105–124.  
<https://doi.org/10.1177/0022242919879420>
- Córdova, L., y Ramón, J. (2021). Explorando la inclusión de la sostenibilidad en la estrategia y los sistemas de control de gestión en las empresas manufactureras peruanas. *Sustainability*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095127>
- Corrêa da Silva, J. G. (2022). Experimental research. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 16(03), 239-256.  
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.16.3.1152>
- Cuhraja, A., Sullivan, J., Boellinghaus, I., Wray, J., Charles, M., Oluwole, M.O., Jones, E. (2023). Our Care Improvement System. *BJPsych Open*, 9(S1), 83–84.  
<https://doi.org/10.1192/bjo.2023.262>
- Cui, K., Yin, D., Zhu, C., Yuan, S., Wu, S., Feng, L., & Dou, K. (2022). Optimal revascularization strategy for patients with ST-segment elevation myocardial infarction and multivessel disease: A pairwise and network meta-analysis. *Frontiers in Cardiovascular Medicine*, 8.  
<https://doi.org/10.3389/fcvm.2021.695822>
- Dai, X., Wu, J., Yan, L., Zhang, Q., Ruan, F., & Wang, D. (2019). Industrial structure restructuring, production factor allocation analysis: Based on a mineral resource-intensive city—Jiaozuo City. *Sustainability*, 11(4).  
<https://doi.org/10.3390/su11041021>
- Davar, K., & Vijayan, T. (2023). The PEST (Pathology, Epidemiology, Severity, Treatment) approach to optimizing antimicrobial therapy. *BMC Medical Education*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04286-1>

- De Koeijer, R., Strating, M., Paauwe, J., & Huijsman, R. (2024). A balanced approach involving hard and soft factors for internalizing Lean Management and Six Sigma in hospitals. *The TQM Journal*, 36(3), 870-899. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0031>
- de la Cruz, J. (2020). Public private collaborations amidst an emergency plant disease outbreak: The Australian experience with biosecurity for Panama disease. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*, 92(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100316>
- Delamaza, G., & Palma, C.J.F. (2022). From above or from below? Chilean NGOs, the State and education reforms. *Journal of Educational Administration and History*, 55(3), 241–256. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2137480>
- Demasi, R., & Voegtlin, C. (2023). When the private and the public self don't align: The role of discrepant moral identity dimensions in processing inconsistent CSR information. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 73–96. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05282-z>
- Di Matteo, U., & Agostinelli, S. (2022). Big Data Analysis for Optimising the Decision-Making Process in Sustainable Energy Action Plans: A Multi-Criteria Evaluation Approach Applied to Sicilian Regional Recovery and Resilience Plans. *Energies*, 15(20). <https://doi.org/10.3390/en15207487>
- Díaz, I., & Barreiro, L. (2019). Un análisis del sector cuentapropista en La Habana. *Economía y Desarrollo*, 161(1). En [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100007&lng=es&tlng=es).
- DiStefano, M. J. (2023). Moral and social values in evidence-informed deliberative processes for health benefit package design; Comment on “Evidence-Informed Deliberative Processes for Health Benefit Package Design – Part II: A Practical Guide.” *International Journal of Health Policy and Management*, 12(Issue 1), 1-3. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.7480>
- Do Thi, H., Pasztor, T., Fozzer, D., Manenti, F., & Toth, A. (2021). Comparison of desalination technologies using renewable energy sources with life cycle, PESTLE, and multi-criteria decision analyses. *Water*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/w13213023>

- Downs, S.M., Kapoor, R., Merchant, E.V., Sullivan, T., Singh, G., Fanzo, J., & Ghosh-Jerath, S. (2022). Leveraging Nutrient-Rich Traditional Foods to Improve Diets among Indigenous Populations in India: Value Chain Analysis of Finger Millet and Kionaar Leaves. *Foods*, 11(23), 3774. <https://doi.org/10.3390/foods11233774>
- Du, C., & Zhang, Q. (2022). Supply network position, digital transformation and innovation performance: Evidence from listed Chinese manufacturing firms. *PLoS ONE*, 17(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279133>
- Duvic, P.L.A. (2023). International law: A discipline of ambition. *Leiden Journal of International Law*, 36(2), 233–249. <https://doi.org/10.1017/S0922156522000711>
- Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., & Wieseke, J. (2019). Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 359–373. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3790-9>
- Elam, M.E., Louis, C.J., Brindle, M.E., *et al.* (2022). Using i-PARIHS to assess implementation of the Surgical Safety Checklist: An international qualitative study. *BMC Health Services Research*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08680-1>
- Espinoza, M. (2022). *La innovación empresarial y su correlación con la competitividad de PYMES productoras de pisco en la ciudad de Ica 2019*. Tesis en opción al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/660322>
- Eva, K. (2023). Quality improvement as a statement of values. *Medical Education*, 57(1), 2-3. <https://doi.org/10.1111/medu.14972>
- Fedorovych, I. & Metoshop, I. (2023). Evaluación del nivel de competitividad de las empresas constructoras según los criterios. *Revisión de la economía y gestión del transporte*, 7(23), 168–176. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/257466>
- Feng, J., Guo, Z., Ai, L., *et al.* (2022). Establishment of an indicator framework for global One Health Intrinsic Drivers index based on the grounded theory and fuzzy analytical hierarchy-entropy weight method. *Infectious Diseases of Poverty*, 11(121). <https://doi.org/10.1186/s40249-022-01042-3>

- Fischer, S., Rodwell, J., & Pickering, M. (2021). A configurational approach to mergers and acquisitions. *Sustainability*, *13*(3), 1020. <https://doi.org/10.3390/su13031020>
- Fuentes, C., Alejandra, M., Ponce, P., Lugo, J., & Cristina, K. (2020). Competitividad empresarial: una revisión teórica. En <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/107511>.
- Fulham, N., Krueger, K., & Cohen, T. (2022). Honest feedback: Barriers to receptivity and discerning the truth in feedback. *Current Opinion in Psychology*, *46*. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101405>
- Galindo, M.M.Á., Castaño-Martínez, M.S., & Méndez, P.M.T. (2023). Digitalization, entrepreneurship and competitiveness: An analysis from 19 European countries. *Review of Managerial Science*, *17*(6), 1809–1826. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00640-1>
- Galletto, L., & Barisan, L. (2019). Carbon footprint as a lever for sustained competitive strategy in developing a smart oenology: Evidence from an exploratory study in Italy. *Sustainability*, *11*(5). <https://doi.org/10.3390/su11051483>
- Gandhi, A., Harriss, W.B., Haynes, D.E., & Schwecke, S. (2023). Translating transactions: Markets as epistemic and moral spheres. *Modern Asian Studies*, *57*(5), 1690–1706. <https://doi.org/10.1017/S0026749X23000112>
- Gao, X., Li, C., Elahi, E., Abro, M.I., & Cui, Z. (2023). Technological innovation, product quality and upgrading of manufacturing value chain: Empirical evidence from China. *Sustainability*, *15*(9). <https://doi.org/10.3390/su15097289>
- Garia, P. (2024). *Competitividad agroexportadora y su impacto en el desarrollo portuario, Ica 2023*. Tesis en opción al Grado de Máster Gerencia de Operaciones y Logística. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/144104>
- Gengiah, S., Connolly, C., Yende, N., *et al.* (2021). Organizational contextual factors that predict success of a quality improvement collaborative approach to enhance integrated HIV-tuberculosis services: A sub-study of the Scaling up TB/HIV Integration trial. *Implementation Science*, *16*, 88. <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01155-7>

- Ghani, H., Ryberg, M., Bjørn, A., *et al.* (2023). Resource efficiency analysis through planetary boundary-based life cycle assessment: A case study of sugarcane in Pakistan. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 28(9), 1561–1576. <https://doi.org/10.1007/s11367-023-02185-7>
- Giesbrecht, N. (2018). A new resource for examining and responding to the contexts of alcohol-related harm. *Addiction*, 113, 216–217. <https://doi.org/10.1111/add.14046>.
- Gisladottir, J., Sigurgeirsdottir, S., Stjernquist, I., Ragnarsdottir, K.V. (2022). Transparency and leverage points for sustainable resource management. *Sustainability*, 14(24), 16801. <https://doi.org/10.3390/su142416801>
- Giusti, A., Maggini, M., & Colaceci, S. (2020). The burden of chronic diseases across Europe: What policies and programs to address diabetes? A SWOT analysis. *Health Research Policy and Systems*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0523-1>
- Goes, M., Oliveira, H., Lopes, M., *et al.* (2023). A nursing care-sensitive patient satisfaction measure in older patients. *Scientific Reports*, 13(7607). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-33805-9>
- Goumagias, N., Fernandes, K.J., Nucciarelli, A., & Li, F. (2022). How to overcome path dependency through resource reconfiguration. *Journal of Business Research*, 145, 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.040>
- Graskemper, V., Yu, X., & Feil, J.H. (2021). Analyzing strategic entrepreneurial choices in agriculture—Empirical evidence from Germany. *Agribusiness*, 37, 569–589. <https://doi.org/10.1002/agr.21691>
- Grosu, V., Tiron, T.A., Socoliuc, M., Ciubotariu, M.S., Hlaciuc, E., Macovei, A.G., Tulvinschi, M., Mihalciuc, C.C., & Melega, A. (2023). Financial sustainability of oil and gas companies—basis for building resilience strategies. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1205522>
- Grzybowska, K., & Stachowiak, A. (2022). Global changes and disruptions in supply chains—Preliminary research to sustainable resilience of supply chains. *Energies*, 15(13), 4579. <https://doi.org/10.3390/en15134579>

- Guerrero, M.C.A., Ortega, R.A.T., Rodríguez, P.A.P., López, S.J.R., Guerrero, M.L.E., Salinas, S.R., & Camacho, G.S. (2023). Analysis of environmental sustainability through a weighting matrix in the oil and gas industry. *Sustainability*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15119063>
- Gutierrez, L., Lameijer, B.A., Anand, G., Antony, J., & Sunder, M.V. (2022). Beyond efficiency: The role of lean practices and cultures in developing dynamic capabilities microfoundations. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 506-536. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2022-0086>
- Halmaghi, E.E., Ranf, D.E., & Badea, D. (2023). Interdisciplinary exploration between organizational culture and sustainable development management applied to the Romanian higher education environment. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310688>
- Hanco, J. (2022). Competitiveness: a strategic resource-based approach to business management. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review*, 11. 1-15. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4449>.
- Harris, B., & Alderman, L. (2022). Performance through the lens of evaluation: How to stretch evaluative thinking with strategic decision-making tools. *Evaluation Journal of Australasia*, 22(4), 237-253. <https://doi.org/10.1177/1035719X221120293>
- Hazarika, N. (2021). R&D intensity and its curvilinear relationship with firm profitability: Perspective from the alternative energy sector. *Sustainability*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095060>
- Healey, M., & Hodgkinson, G. (2024). Overcoming strategic persistence: Effects of multiple scenario analysis on strategic reorientation. *Strategic Management Journal*, 45(8), 1423–1445. <https://doi.org/10.1002/smj.3589>
- Heenan, M., Jan, S., Cullerton, K., & Shanthosh, J. (2022). A political economy analysis protocol: Case study implementing nutrition and sustainability policy into government food procurement. *PLoS ONE*, 17(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274246>

- Hidayah, N., Arbiansih, & Ilham. (2022). The impact of integrated quality management-based health services on general hospital quality. *Frontiers in Public Health, 10*, 1011396. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1011396>
- Hindi, T.N., & Frenkel, A. (2022). The contribution of collaboration to the development of sustainable innovation in high-tech companies. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 11*, 62. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00259-8>
- Holtzman, R., Giulini, M., & Potestio, R. (2022). Making sense of complex systems through resolution, relevance, and mapping entropy. *Physical Review E, 106*(4). <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.106.044101>
- Hong, L., Liu, G., Luo, J., & Xie, J. (2023). Variability scaling and capacity planning in COVID-19 pandemic. *Fundamental Research, 3*(4), 627-639. <https://doi.org/10.1016/j.fmre.2022.04.019>
- Hristov, I., Camilli, R., Chirico, A., & Mechelli, A. (2022). The integration between enterprise risk management and performance management system: Managerial analysis and conceptual model to support strategic decision-making process. *Production Planning & Control, 35*(8), 842–855. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2140086>
- Huaila, N., & Córdova, C. (2022). Reclamos y modelo de estrategia y transparencia primaria en la caja municipal de ahorro y crédito de Ica S.A., PERU. *Paideia XXI, 12*(2), 345–355. <https://doi.org/10.31381/paideiaxxi.v12i2.5109>
- Huang, X., Gupta, V., Feng, C., Yang, F., Zhang, L., Zheng, J., & Van, W.M. (2023). How national culture influences the speed of COVID-19 spread: Three cross-cultural studies. *Cross-Cultural Research, 57*(2-3), 193-238. <https://doi.org/10.1177/10693971221141478>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2021, noviembre). *ICA compendio estadístico 2021*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4005409-compendio-estadistico-ica-2021>
- Jia, W., et al. (2024). Regulación ambiental y reducción de emisiones de las empresas: la política de eliminar la capacidad de producción atrasada como un experimento casi natural. *Energy Economics, 130*. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107271>

- Jin, K. (2022). Can business groups survive institutional advancements? Examining the role of internal market for non-tradable, intangible assets. *Sustainability*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141710936>
- Jiraphanumes, K., Aujiरणongpan, S., & Songkajorn, Y. (2023). Influence of diagnostic and dynamic capabilities on frugal innovation development: An empirical study of the Thai auto parts industry. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 229-239. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.10.001>
- Jorre, S.T., Boud, D., & Johnson, E.D. (2019). Assessment for distinctiveness: Recognising diversity of accomplishments. *Studies in Higher Education*, 46(7), 1371–1382. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1689385>
- Jütting, M. (2020). Exploring mission-oriented innovation ecosystems for sustainability: Towards a literature-based typology. *Sustainability*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166677>
- Kasana, D., Smithwick, J., Dodd, J., Cavalline, T., & Mayo, G. (2023). Successful change management strategies for unforeseen events: Impact of COVID-19 on facility management. *Journal of Management in Engineering*, 39(4). <https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-4870>
- Kaur, R., Singh, R., Gehlot, A., Priyadarshi, N., & Twala, B. (2022). Marketing strategies 4.0: Recent trends and technologies in marketing. *Sustainability*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416356>
- Khan, M., Idrees, M., Rauf, M., Sami, A., Ansari, A., & Jamil, A. (2022). Green supply chain management practices' impact on operational performance with the mediation of technological innovation. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063362>
- Khazaei, M., Azizi, M., & Zali, M. (2021). How does the performance of top firms relate to the global competitiveness index? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 11, 129-139. <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00276-z>
- Khojastehpour, M., & Shams, S. M. R. (2020). Addressing the complexity of stakeholder management in international ecological setting: A CSR approach. *Journal of Business Research*, 119, 302–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.012>

- Knap, V., Beczkowski, S., Vestergaard, L., & Stroe, D.I. (2022). Battery current and temperature mission profiles for CubeSats at low Earth orbit. *IEEE Transactions on Aerospace and Electronic Systems*, 58(5), 4656-4668. <https://doi.org/10.1109/TAES.2022.3164867>
- Kohnová, L., & Salajová, N. (2023). Re-Thinking Industry 4.0 effect on competitive forces: Empirical study on innovation. *Sustainability*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032637>
- Kolluru, M. y Suresh, V. (2020). Un análisis de conglomerados sobre la competitividad global sostenida de los países europeos. *ECONOMÍA*, 8(1) 7-22. <https://doi.org/10.2478/eoik-2020-0006>
- Koria, M., Osorno, H., Ramírez, V., & van den Broek, A. (2022). One world, two ideas and three adaptations: Innovation intermediaries enabling sustainable open innovation in university–industry collaboration in Finland, Mexico and Nicaragua. *Sustainability*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811270>
- Kostrzewa, N., & Gos, W. (2023). Practical applications of target costing in a multidisciplinary R&D project. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010124>
- Krome, M., & Pidun, U. (2023). Conceptualization of research themes and directions in business ecosystem strategies: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73, 873–920. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-003064>
- Lampa, W. (2021). *Gestión logística y la competitividad empresarial de BBW Arquitectos e Ingenieros S.A.C., Ica 2020*. Tesis en opción al Grado de Licenciado en Administración. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/64332>
- Landoni, P., Franzò, S., Viglialoro, D., Laspia, A., & Verganti, R. (2023). A taxonomy of competition-based approaches as innovation policy measures to foster external knowledge search. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 136-156. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0854>
- Lasisi, T., Odei, S., & Eluwole, K. (2023). Smart destination competitiveness: Underscoring its impact on economic growth. *Journal of Tourism Futures*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JTF-09-2022-0243>

- Lauber, K., Hunt, D., Gilmore, A., & Rutter, H. (2021). Corporate political activity in the context of unhealthy food advertising restrictions across Transport for London: A qualitative case study. *PLoS Medicine*, 18(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003695>
- Lauritzen, F., & Holden, G. (2023). Intelligence-based doping control planning improves testing effectiveness: Perspectives from a national anti-doping organisation. *Drug Testing and Analysis*, 15(5), 506-515. <https://doi.org/10.1002/dta.3435>
- León, C., Rodríguez, Y., Garrigó, L., y Soto, M. (2020). Prospectiva Estratégica en la Sociedad Cubana de Ciencias de la Información. *Revista Publicando*, 7(27), 38-53. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2155>
- Levstek, A., Pucihar, A., & Hovelja, T. (2022). Towards an adaptive strategic IT governance model for SMEs. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 230-252. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010012>
- Liepold, C., et al. (2024). El impacto de la capacidad compartida de producción parcial a través de la producción como servicio. *Computers & Operations Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2024.106587>
- Lin, M., & Patraporn, R. (2022). The Invest in Youth Long Beach Coalition: Youth of color at the forefront of anti-racist governance and planning. *Journal of the American Planning Association*, 89(4), 540–553. <https://doi.org/10.1080/01944363.2022.2123023>
- Lin, Y., Yan, S., Chang, X., et al. (2022). The global integrative network: Integration of signaling and metabolic pathways. *aBIOTECH*, 3, 281–291. <https://doi.org/10.1007/s42994-022-00078-1>
- Liu, H., Lin, L., Cheng, Y., Chen, X., & Ren, J. (2023). Competitive advantage, relationship, and benefit: Primary and secondary influencing factors of supply chain collaboration in China's advanced manufacturing industry. *PLoS ONE*, 18(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285247>
- Liu, X., Wang, W., & Su, Y. (2023). Leveraging complementary resources through relational capital to improve alliance performance under an uncertain environment: A moderated mediation analysis. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010310>

- Lopes, L., Sadler, P., Bernardes, V., Moura, J., Chauvin, R., Bernhardt, P., & Sousa, E. (2020). The fundamental importance of basic science: Examples of high-impact discoveries from an international chemistry network. *Química Nova*, 43(8), 1176-1189. <https://doi.org/10.21577/0100-4042.20170584>
- López, J., Carranza, M., Atlatenco, Q., & López-Lemus, J. (2021). Strategic planning key factor in tangible–intangible results in microenterprises. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2020-1041>
- Lotfi, R., Gholamrezaei, A., Kadłubek, M., *et al.* (2022). A robust and resilience machine learning for forecasting agri-food production. *Scientific Reports*, 12, 21787. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-26449-8>
- Ma, J., & Gao, D. (2023). The impact of sustainable supply-chain partnership on bank loans: Evidence from Chinese-listed firms. *Sustainability*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064843>
- Ma, T., Liu, Y., & Jia, R. (2023). Multiple driving paths of high-tech SME resilience from a "resource–capability–environment" perspective: An fsQCA approach. *Sustainability*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15108215>
- Mang'ana, K., Ndyetabula, D., Hokororo, S. (2023). Financial management practices and performance of agricultural small and medium enterprises in Tanzania. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100494>.
- Mangla, S., Kusi, S., Luthra, S., Bai, C., Jakhar, S., & Khan, S. (2020). Operational excellence for improving sustainable supply chain performance. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105025. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105025>
- Maroof, S., Funke, A., Adebajo, A., & Olawale, A. (2023). Effective communication: A stimulant to employees' performance in an organization. *African – British Journals*, 6(2). <https://doi.org/10.52589/IJLLL-3K66O99I>
- Martinez, J., Zulueta, E., de Argandoña, I., Fernandez, U., & Armendia, M. (2021). Multi-objective optimization of production scheduling using particle swarm optimization algorithm for hybrid renewable power plants with battery energy

- storage system. *Journal of Modern Power Systems and Clean Energy*, 9(2), 285-294. <https://doi.org/10.35833/MPCE.2019.000021>
- McHugh, S., Presseau, J., Luecking, C., *et al.* (2022). Examining the complementarity between the ERIC compilation of implementation strategies and the behaviour change technique taxonomy: A qualitative analysis. *Implementation Science*, 17. <https://doi.org/10.1186/s13012-022-01227-2>
- McKercher, B. (2023). The fatal flaw in most intent to return literature. *Tourism Recreation Research*, 1–4. <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2197710>
- Mechri, A., Hanisch, M., & Hänke, H. (2023). The transformative value chain: rethinking food system interventions. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1149054>
- Medne, A., Lapiņa, I., & Zeps, A. (2022). Challenges of uncertainty in sustainable strategy development: Reconsidering the key performance indicators. *Sustainability*, 14(2), 761. <https://doi.org/10.3390/su14020761>
- Melara, C., y Morales, E. (2022). Análisis comparativo de la competitividad de los países centroamericanos a partir del Índice de Competitividad Global ante la pandemia de COVID-19. *Sustainability*, 14(14), 8854. <https://doi.org/10.3390/su14148854>
- Merry, L., Castiglione, S., Rouleau, G., *et al.* (2023). Continuing professional development (CPD) system development, implementation, evaluation and sustainability for healthcare professionals in low- and lower-middle-income countries: A rapid scoping review. *BMC Medical Education*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04427-6>
- Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56–59. <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.57>
- Mohammadi, M., & Rostami, N. (2022). Macroeconomic determinants of competitiveness: Evidences from factor efficiency and innovation-driven countries. *Acta Economica*, 20(37), 93-122. <https://doi.org/10.7251/ACE2237093M>
- Moreno, R., Parra, K., Moreno, R., Pacheco, U., Nieto, J., Soulyar, V., Galdeano, E. (2022). Balance sectorial utilizando modelos matemáticos. Aplicación en

- Cuba. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 34, 155–176.  
<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.6089>
- Moss, P., Hartley, N., & Russell, T. (2022). Integration intrapreneurship: implementing innovation in a public healthcare organization. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00248-x>
- Muangmee, C., Kassakorn, N., Khalid, B., Bacik, R., & Kot, S. (2022). Evaluating competitiveness in the supply chain management of small and medium scale enterprises. *Journal of Competitiveness*, 14(2), 93–112.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2022.03.06>
- Murray, O., Doyle, M., McLeman, B., *et al.* (2023). Augmenting Project ECHO for opioid use disorder with data-informed quality improvement. *Addiction Science & Clinical Practice*, 18, 24. <https://doi.org/10.1186/s13722-023-00381-2>
- Muttaqin, I., Tursina, N., Sudrajat, A., *et al.* (2023). The effect of academic supervision, managerial competence, and teacher empowerment on teacher performance: The mediating role of teacher commitment [version 1; peer review: 1 approved, 1 approved with reservations]. *F1000Research*, 12. <https://doi.org/10.12688/f1000research.128502.1>
- Ndegwa, E., & Kipkorir, C. (2023). Business and Technology Strategies in Strategic Alignment for Performance of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 5(1), 166-182.  
<https://doi.org/10.35942/jbmed.v5i1.317>
- Neukam, M., & Bollinger, S. (2022). Encouraging creative teams to integrate a sustainable approach to technology. *Journal of Business Research*, 150, 354-364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.083>
- Nissenson, A.R., Chertow, G.M., & Conway, P.T. (2022). Breaking the barriers to innovation in kidney care: The time is now. *CJASN*, 17(4), 591-593.  
<https://doi.org/10.2215/CJN.15721221>
- Normal, N., & Setini, M. (2022). Absorption capacity and development of photocatalyst green ceramic products with moderation of green environment for

- sustainability performance of developing industries. *Sustainability*, 14(17), 10457. <https://doi.org/10.3390/su141710457>
- Ntoiti, K. M., & Makau, S. M. (2022). Understanding Strategy Implementation: Progress along Performance of Meru County Government in Kenya. *European Scientific Journal*, *ESJ*, 18(32), 52. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n32p52>
- Nuricumbo, H., Moguel, M., & González, M. (2016). Desarrollo del aprendizaje organizacional estratégico como ventaja competitiva en los “paladars” del sector pyme hostelero en La Habana, Cuba. *Revista Científica Europea*, 12(13), 67. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n13p67>
- Olayiwola, R., et al. (2024). Impact of Total quality management on cleaning companies in Finland: A Focus on organisational performance and customer satisfaction. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100139>.
- Olczyk, M., Kuc, C.M., & Saltelli, A. (2022). Changes in the Global Competitiveness Index 4.0 methodology: The improved approach of competitiveness benchmarking. *Journal of Competitiveness*, 14(1), 118-135. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.01.07>
- Olejarz, T., Siwec, D., & Pacana, A. (2022). Method of qualitative–environmental choice of devices converting green energy. *Energies*, 15(23), Article 8845. <https://doi.org/10.3390/en15238845>
- Olivares, B., Martínez, F., y Peñalver, R. (2019). Cuadro de mando integral para el perfeccionamiento de la gestión de CANEC Guantánamo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/cuadro-mando-integral.htm>
- Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., Meirinhos, G., & Franco, M. (2022). BSC's perspectives ranking towards organizational performance: An empirical study performed with Portuguese exporters. *Sustainability*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315979>
- ONEI (2021). Anuario estadístico de Cuba. <http://www.onei.gob.cu/registros-estadisticos>
- Oseña, D., Reyes, R., Zambrano, F., Valencia, V., Magallanes, E., Quilca, L., y Alvarado, R. (2022). Calidad del turismo sostenible desde la perspectiva del cliente en

- la zona de influencia de Ica-Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2),2206-2221. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2019](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2019)
- Palsson, A., & Steele, S. (2023). Adaptive cellular evolution or cellular system drift in hares. *Molecular Ecology*, 32, 4093–4096. <https://doi.org/10.1111/mec.17030>
- Paoletti, F., Giorgio, V., Jaser, A., *et al.* (2023). Process control: Simply a matter of efficiency or of survival and costs? A single-centre quality improvement project in living donor renal transplant. *BMC Health Services Research*, 23, 192. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09183-3>
- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17–22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Pato, M., & Duque, A. (2023). Strategic issues in Portuguese tourism plans: An analysis of national strategic plans since 2000. *Sustainability*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075635>
- Pearson, H., Bryan, G., Kayum, C., *et al.* (2022). Parent values and preferences underpinning treatment decision-making in poor-prognosis childhood cancer: A scoping review. *BMC Pediatrics*, 22(595). <https://doi.org/10.1186/s12887-022-03635-1>
- Pennells, J., Chaléat, C., & Martin, D. (2023). Benchmarking the production of cellulose nanofibres: Biomass feedstock, mechanical processing, and nanopaper performance. *J Polym Environ*, 31(1760–1786). <https://doi.org/10.1007/s10924-022-02672-2>
- Qarooni, R., Prunty, J., Bindemann, M., & Jenkins, R. (2022). Capacity limits in face detection. *Cognition*, 228, 105227. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2022.105227>
- Quartarone, S., & Lin, L. (2022). Implementing a care coordination strategy for children with medical complexity in Ontario, Canada: A process evaluation. *International Journal of Integrated Care*, 22(S3), 6. <https://doi.org/10.5334/ijic.ICIC22001>
- Rahman, M., Bari, A., Ali, S., & Taghipour, A. (2022). Sustainable supplier selection in the textile dyeing industry: An integrated multi-criteria decision analytics

- approach. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.rcradv.2022.200117>
- Rezaei, G., Hosseini, S., & Sana, S. (2022). Exploring the relationship between data analytics capability and competitive advantage: The mediating roles of supply chain resilience and organization flexibility. *Sustainability*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610444>
- Richter, I., & Stegen, K. (2022). A choreography of delay: The response of German auto incumbents to environmental policy. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 45, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.08.002>
- Richter, S., Szarka, N., Bezama, A., & Thrän, D. (2022). What drives a future German bioeconomy? A narrative and STEEPLE analysis for explorative characterisation of scenario drivers. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14053045>
- Rijavec, R., Marsetič, R., & Strnad, I. (2023). Towards optimal TMS integration scenario based on HRM and SWOT analysis. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310004>
- Rini, L., Schouteten, J., Faber, I., Bechtold, K., Perez, C., Gellynck, X., & De Steur, H. (2023). Identifying the key success factors of plant-based food brands in Europe. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010306>
- Ríos, S., Ochoa, F., Vargas, M., Uribe, Y., y Chaman, A. (2023). Planeación estratégica flexible para la gestión financiera de las PYMES-2019. *Revista Internacional de Ciencias Avanzadas y Aplicadas*, 10(2), 1-6. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.02.001>
- Rodríguez, F., Carballal, E., Guerrero, D., y Vázquez, R. (n.d.). *Diseño de la estrategia para el desarrollo corporativo. Estudio de caso: Grupo Caudal, S.A.* [Strategic design for corporate development. Case study: Grupo Caudal S.A.]. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana. [https://observatorio.anec.cu/uploads/files/4f3058e0-f5f3-11ed-96ad-2d999ad90845/Ponencia\\_156.pdf](https://observatorio.anec.cu/uploads/files/4f3058e0-f5f3-11ed-96ad-2d999ad90845/Ponencia_156.pdf)
- Romancov, R., & Yurakova, T. (2020). Expert assessment method in increasing competitiveness of machine-building products. *Bulletin of Belgorod State*

- Technological University named after V. G. Shukhov*, 5(2), 142-148.  
<https://doi.org/10.34031/2071-7318-2020-5-2-142-148>
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2023). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: Exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 1–19.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2203191>
- Rudnicka, A., & Reichel, J. (2024). CSOs' Perception of Corporate Activism on the LGBT+ Community in Poland. *Business and Human Rights Journal*, 9(1), 176–182. <https://doi:10.1017/bhj.2023.14>
- Rumanti, A., Rizana, A., Septiningrum, L., Reynaldo, R., & Isnaini, M. (2022). Innovation capability and open innovation for small and medium enterprises (SMEs) performance: Response in dealing with the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(10), 5874. <https://doi.org/10.3390/su14105874>
- Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2024). Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance. *Management Communication Quarterly*, 38(2), 279-306.  
<https://doi.org/10.1177/08933189231187883>
- Salamai, A., Hussain, O., Saberi, M., Chang, E., & Hussain, F. (2019). Highlighting the importance of considering the impacts of both external and internal risk factors on operational parameters to improve supply chain risk management. *IEEE Access*, 7, 49297-49315.  
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2902191>
- Salas, E., Mendoza, D., & López, D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 755-773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MEDISAN*, 21(5), 635-641.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192017000500019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000500019&lng=es&tlng=es).
- Sandberg, H., Alnoor, A., & Tiberius, V. (2023). Environmental, social, and governance ratings and financial performance: Evidence from the European food

- industry. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2471–2489.  
<https://doi.org/10.1002/bse.3259>
- Sarmiento, Y., & Delgado, M. (2021). Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofin Habana*, 15(2). En [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612021000200006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200006&lng=es&tlng=es).
- Sauer, P., Orzes, G., & Culot, G. (2022). Blockchain in supply chain management: a multiple case study analysis on setups, contingent factors, and evolutionary patterns. *Production Planning & Control*, 35(9), 901–916.  
<https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2153078>
- Seo, D., Bryson, J., & Crosby, B. (2023). How can collaboration deliver? A structural approach to understanding collaboration process and effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(2), 345–370.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21571>
- Shabani, J., Kayitare, E., Nyirimigabo, E., *et al.* (2022). The capacity of young national medicine regulatory authorities to ensure the quality of medicines: Case of Rwanda. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 15, 90.  
<https://doi.org/10.1186/s40545-022-00492-2>
- Shafiabady, N., Hadjinicolaou, N., Din, F., Bhandari, B., Wu, R., & Vakilian, J. (2023). Using artificial intelligence (AI) to predict organizational agility. *PLoS ONE*, 18(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283066>
- Shafiee, S., Shafiee, M., & Shafiee, S. (2021). Organization design in motion: Designing an organization for agility. *Proceedings of the Design Society*, 1, 2349-2358.  
<https://doi.org/10.1017/pds.2021.496>
- Shah, A., Walker, K., Walker, K., *et al.* (2023). "It's making me think outside the box at times": A qualitative study of dynamic capabilities in surgical training. *Advances in Health Sciences Education*, 28, 499–518.  
<https://doi.org/10.1007/s10459-022-10170-2>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A., & Appolloni, A. (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4206–4222. <https://doi.org/10.1002/bse.2865>

- Sidiropoulos, P., Mylopoulos, N., Lyra, A., *et al.* (2023). Risk analysis framework for the optimum remediation of a contaminated aquifer under uncertainty: Application in Lake Karla aquifer, Thessaly, Greece. *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*, 37(5), 1281–1302. <https://doi.org/10.1007/s00477-022-02341-9>
- Silvetrim, E., Vieira, M., Silvestrim, F., Lima, A. de, & Lopes, AB (2021). Análisis de estrategias empresariales en el contexto de la pospandemia de COVID-19. *Investigación, Sociedad y Desarrollo*, 10 (15), e419101523048. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i15.23048>
- Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S., & Mahroof, K. (2020). Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory web context. *Industrial Marketing Management*, 86, 163–179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.005>
- Slemrod, J., Rehman, U., & Waseem, M. (2022). How do taxpayers respond to public disclosure and social recognition programs? Evidence from Pakistan. *The Review of Economics and Statistics*, 104(1), 116–132. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00929](https://doi.org/10.1162/rest_a_00929)
- Söderholm, P., Hellsmark, H., Frishammar, J., Hansson, J., Mossberg, J., & Sandström, A. (2019). Technological development for sustainability: The role of network management in the innovation policy mix. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.010>Thomas,
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru, Z. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100082>
- Sumba, R., & Arteaga, R. (2022). Propuesta de un modelo de planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *RECIMUNDO*, 6(4), 420-438. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.420-438](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.420-438)

- Tandiono, Y., & Rau, H. (2023). An enhanced model using the Kano model, QFDE, and TRIZ with a component-based approach for sustainable and innovative product design. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010527>
- Tarihoran, A., Hubeis, M., Jahroh, S., & Zulfainarni, N. (2023). Competitiveness of and barriers to Indonesia's exports of ornamental fish. *Sustainability*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118711>
- Tendo, B., Lieke, O., Kasongo, P., Diur, B., Canagasabey, D., Thior, I., Milenge, P., & Kiluba, J. (2023). Facilitating person-centred care: Integrating an electronic client feedback tool into continuous quality improvement processes to deliver client-responsive HIV services in the Democratic Republic of Congo. *Journal of the International AIDS Society*, 26. <https://doi.org/10.1002/jia2.26112>
- Terrateniente, N. (2022) Análisis estadístico de estudios longitudinales. *Revista Estadística Internacional*, 90, 2-16. <https://doi.org/10.1111/insr.12523>
- Tešovičová, Z., & Krchová, H. (2022). Implementation of corporate social responsibility environmental actions in comparison of small, medium, and large enterprises in the Slovak Republic. *Sustainability*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095712>
- The, H., Yang, M., Fazal, S., Maran, G., Gao, J., Yang, Q., *et al.* (2023). Modeling the significance of dynamic capability on the performance of microfinance institutions. *PLoS ONE*, 18(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285814>
- Thi, U., Van, M., Mahmud, I., & Thuy, L. (2023). Innovation and the sustainable competitive advantage of young firms: A strategy implementation approach. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310555>
- Toomey, A., Strehlau, L., Manzollilo, B., & Thomas, C. (2020). The place-making potential of citizen science: Creating social-ecological connections in an urbanized world. *Landscape and Urban Planning*, 200. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2020.103824>
- Torres, R., Escrig, T., & López, N. (2023). Internalization of the 'safety & quality assessment for sustainability' system: Motivations and performance in Spanish road transport firms. *Research in Transportation Business & Management*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100990>.

- Uehara, T., Sakurai, R., & Hidaka, T. (2022). The importance of relational values in gaining people's support and promoting their involvement in social-ecological system management: A comparative analysis. *Frontiers in Marine Science*, 9. <https://doi.org/10.3389/fmars.2022.1001180>
- Valdés, D., Suárez, C., y Águila, E. (2019). El papel del Centro Universitario Municipal de Trinidad en la planificación estratégica del sector cooperativo agropecuario en el territorio. *Revista Estadounidense de Biología Vegetal*, 4(4), 110-113. <https://doi.org/10.11648/j.ajpb.20190404.19>
- Valdez, L., Castillo, M., & Ramos, E. (2022). Innovative business strategies in the face of COVID-19: An approach to open innovation of SMEs in the Sonora region of Mexico. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 47. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010047>
- Valladares, S., Soto, C., Vicuña, A., y Jara, G. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 238–245. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.331>
- van Zoonen, W., & Sivunen, A. (2023). Knowledge brokering in an era of communication visibility. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 313-330. <https://doi.org/10.1177/2329488420937348>
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2022). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: Analysing multiple mediations. *Public Management Review*, 26(2), 514–538. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103172>
- Vega, V. (2018). Planeación estratégica: caso Hotel Saratoga S.A. *Retos turísticos*, 17(3).
- Veres, V., Benedek, J., & Török, I. (2022). Changes in the regional development of Romania (2000–2019), measured with a multidimensional PEESH index. *Sustainability*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114500>
- Victor, R. (2020). Connectivity knowledge and the degree of structural formalization: A contribution to a contingency theory of organizational capability. *Journal of Organization Design*, 9, 7. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-0068-3>

- Viktora, M., *et al.* (2024). Firm performance drivers within a dynamic emerging market ecosystem. *Journal of International Management*, 30 (1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101119>.
- Vitale, G., Cupertino, S., & Riccaboni, A. (2023). The effects of mandatory non-financial reporting on financial performance: A multidimensional investigation on global agri-food companies. *British Food Journal*, 125(13), 99-124. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2022-0545>
- Vitiello, L., Ilari, S., Sansone, L., Belli, M., Cristina, M., Marcolongo, F., Tomino, C., Gatta, L., Mollace, V., Bonassi, S., *et al.* (2022). Preventive measures against pandemics from the beginning of civilization to nowadays—How everything has remained the same over the millennia. *Journal of Clinical Medicine*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/jcm11071960>
- Vrabcova, P., Urbancova, H., & Hudakova, M. (2022). Strategic trends of organizations in the context of new perspectives of sustainable competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 14(2), 174–193. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.10>
- Vrontis, D., Chaudhuri, R., & Chatterjee, S. (2022). Adoption of digital technologies by SMEs for sustainability and value creation: Moderating role of entrepreneurial orientation. *Sustainability*, 14(13). <https://doi.org/10.3390/su14137949>
- Wada, S., Tsuda, S., Abe, M., Nakazawa, T., & Urushihara, H. (2023). A quality management system aiming to ensure regulatory-grade data quality in a glaucoma registry. *PLoS ONE*, 18(6), e0286669. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286669>
- Wagner, N., Kotowska, I., & Pluciński, M. (2022). The impact of improving the quality of the port's infrastructure on the shippers' decisions. *Sustainability*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14106255>
- Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (2022). The mediating and moderating effect of organizational resilience on competitive advantage: Evidence from Chinese companies. *Sustainability*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142113797>
- Weidner, W.S. (2022). Structuring multi-stakeholder participation to increase the impact of dementia research. *Alzheimer's & Dementia*, 18. <https://doi.org/10.1002/alz.059394>

- Wesche, J., Negro, S., Brugger, H., Eichhammer, W., & Hekkert, M. (2024). The influence of visions on cooperation among interest organizations in fragmented socio-technical systems. *Environmental Policy and Governance*, 34(2), 152–165. <https://doi.org/10.1002/eet.2070>
- Westerveld, P., Fielt, E., Desouza, K. C., & Gable, G. G. (2023). The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>
- Wojciechowska, S., Śmiglak, K., & Viti, D. (2022). Identification of the quality gaps in the services offered in accommodation facilities in rural areas: The case of the Lublin region. *Sustainability*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416873>
- Wong, D., & Ngai, E. (2021). Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business. *Journal of Business Research*, 126, 440–471. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.060>
- Wood, T., Pasturino, M., & Caldas, M. (2021). Strategic planning as a conflict-mediating routine. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3870267>
- Wu, L., Zhang, T., Zhang, H., Sui, Y., Yu, X., & Miao, M. (2022). Economic evaluation of production capacity for natural gas hydrate industrial exploitation in the South China Sea. *Frontiers in Earth Science*, 10, 990562. <https://doi.org/10.3389/feart.2022.990562>
- Yachi, K. (2018). Estrategias de distribución para la comercialización de Pisco en el mercado interno. Asociación de productores de Ica. *Anales Científicos*, 79(2), 236-242. <https://doi.org/10.21704/ac.v79i2.1215>
- Yawson, D., & Yamoah, F. (2022). Review of strategic agility: A holistic framework for fresh produce supply chain disruptions. *Sustainability*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214977>
- Yero, D. (2019). *Estrategias para el desarrollo local en La Habana*. Tesis en opción al Grado de Máster en Administración de Negocios. Universidad de La Habana.

La Habana, Cuba.

<https://accesoabierto.uh.cu/s/scriptorium/item/2133624#lg=1&slide=0>

- Yilan, G., Cordella, M., & Morone, P. (2023). Evaluating and managing the sustainability performance of investments in green and sustainable chemistry: Development and application of an approach to assess bio-based and biodegradable plastics. *Current Research in Green and Sustainable Chemistry*, 6, 100353. <https://doi.org/10.1016/j.crgsc.2022.100353>
- Yin, Y. (2023). Strategic management of companies' adaptive behavior. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1029–1039. <https://doi.org/10.1002/mde.3729>
- Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance. *Sustainability*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020527>
- Yu, X., & Xiao, K. (2022). Does ESG performance affect firm value? Evidence from a new ESG-scoring approach for Chinese enterprises. *Sustainability*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416940>
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2023). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627. <https://doi.org/10.3390/su15010627>
- Zaare, T., & Daneshvar, S. (2023). Benchmark approach for efficiency improvement in green supply chain management with DEA models. *Sustainability*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054433>
- Zaldívar, M., Mayor, A., & Martínez, A. (2019). Ecosistema emprendedor y pequeños negocios privados en el Centro Histórico de La Habana. *Economía y Desarrollo*, 161(1). En [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100001&lng=es&tlng=es).
- Zhang, M., Su, Y., & Zhu, P. (2023). Will green innovation bring about the financial spillover effect? Evidence from China's high-carbon listed companies. *Sustainability*, 15(1), 89. <https://doi.org/10.3390/su15010089>
- Zhang, X., Sun, H., & Wang, T. (2022). Impact of financial inclusion on the efficiency of carbon emissions: Evidence from 30 provinces in China. *Energies*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/en15197316>

- Zhang, Y. (2023). The sustainability of regional innovation in China: Insights from regional innovation values and their spatial distribution. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310398>
- Zhang, Y., Qu, S., Li, H., & Li, M. (2022). An empirical analysis of talent policy, executive incentive, and enterprise green technological innovation based on China's A-share listed companies. *Frontiers in Environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.952057>
- Zilberman, D., Reardon, T., Silver, J., & Heiman, A. (2022). From the laboratory to the consumer: Innovation, supply chain, and adoption with applications to natural resources. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(23). <https://doi.org/10.1073/pnas.2115880119>
- Zonneveld, N., & Minkman, M. (2022). Values as differentiation and integration mechanisms: A multiple case study of interorganizational integrated care networks. *International Journal of Integrated Care*, 22(S3). <https://doi.org/10.5334/ijic.ICIC22077>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

#### Coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planeación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios, periodo 2020-2024

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTO
<p><b><u>Problema General</u></b></p> <p>¿Cómo influye el coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios de Cuba y Perú, período 2020-2024?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b></p> <p>Evaluar cómo influye el coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica de organizaciones defensoras de servicios de Cuba y Perú, período 2020-2024.</p>	<p><b><u>Hipótesis General</u></b></p> <p>El coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.</p>	<p><b><u>Variable independiente</u></b></p> <p>Coeficiente de Competencia Empresarial</p>	<p><b><u>Dimensiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de Producción</li> <li>2. Capacidad de Comercialización</li> <li>3. Capacidad de Ingresos Reconocible</li> </ol> <p>Software de gestión 3CA</p>
<p><b><u>Problemas específicos</u></b></p> <p>a) Cómo influye la capacidad de producción del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024?</p>	<p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <p>1. Determinar cómo influye la capacidad de producción del coeficiente de competencia empresarial 3CA, en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en</p>	<p><b><u>Hipótesis específicas</u></b></p> <p>a) La capacidad de producción del coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en</p>	<p><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p>Planeación Estratégica</p>	<p><b><u>Dimensiones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad de objetivos</li> <li>2. Motores de Calidad.</li> <li>3. Nivel de Integración de procesos</li> </ol> <p>Software de gestión CAPROR y CIOGER</p>

b) ¿Cómo influye la capacidad de comercialización del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024?	Cuba y Perú, período 2020-2024.	Cuba y Perú, período 2020-2024.
c) ¿Cómo influye la capacidad de ingresos reconocibles del coeficiente de competencia empresarial 3CA en la planificación estratégica en las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024?	<p>2. Establecer cómo influye la capacidad de comercialización del coeficiente de competencia empresarial 3CA, en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.</p> <p>3. Analizar cómo influye la capacidad de ingresos reconocibles del coeficiente de competencia empresarial 3CA, en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.</p>	<p>b) La capacidad de comercialización del coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.</p> <p>c) La capacidad de ingresos reconocibles del coeficiente de competencia empresarial 3CA influye significativamente en la planificación estratégica de las organizaciones defensoras de servicios en Cuba y Perú, período 2020-2024.</p>

## METODO Y DISEÑO

Tipo de investigación:	Básica
Nivel de investigación:	Explicativo (causa-efecto)

## POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:	Centros defensores de servicios registrados en la Cámara de Comercio de la República de Cuba y en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos del Perú. Para un total de 265 organizaciones analizadas a seleccionar.
------------	--

Método:	Teórico analítico-sintético Teórico comparativo Teórico lógico-histórico Teórico lógico-práctico Empírico por medición			
Enfoque de la investigación:	Cuantitativo			
		Muestra:	Se seleccionan 17 organizaciones entre ambos países.	
Diseño de investigación:	No experimental- Longitudinal	Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia	Procesamiento estadístico
		Validación de instrumento	Método de criterios de expertos	Correlación R de Pearson, pruebas de normalidad, desviación estándar y ANOVA

---

## Anexo 2. Instrumentos. Softwares de gestión empleado en la investigación

Figura 2.

Software coeficiente de competencia empresarial-3CA®.



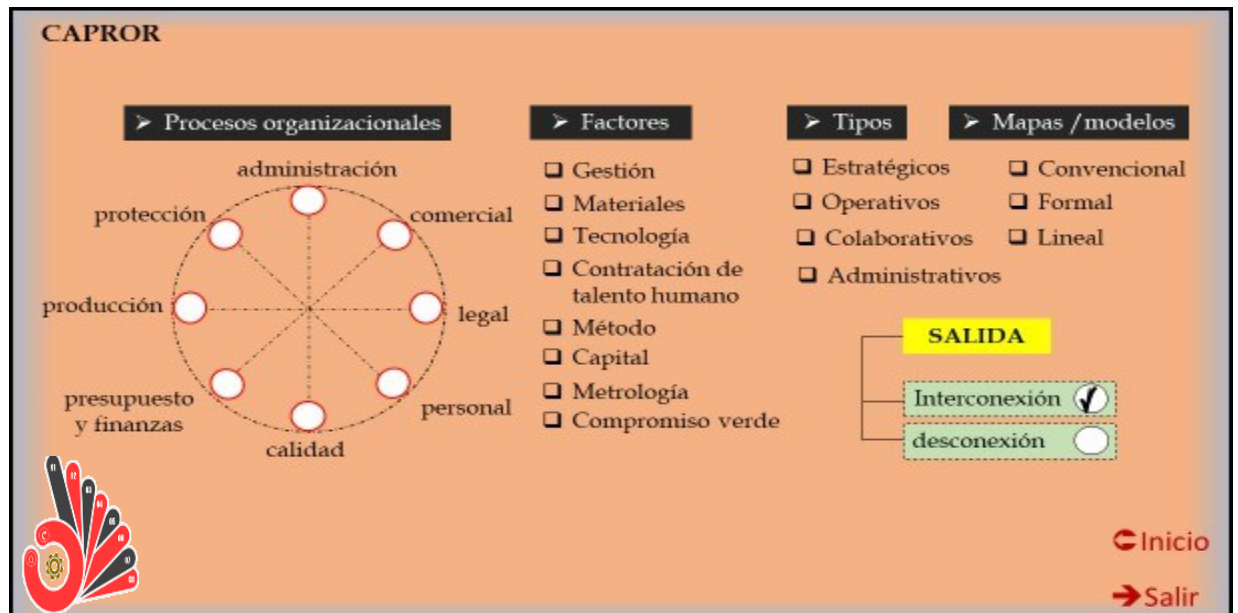
**Nota:** Argota, Y. & Argota, G. (2023). *Coeficiente de Competencia Empresarial-3CA*. (Registro, No. 1009-05-2023). Centro Nacional de Derecho de Autor. La Habana, Cuba.

Ejemplos de reportes del Software CCE-3CA. Organización de Banco Exterior de Cuba

3ca		Organización: Banco Exterior de Cuba		Muestra: Diciembre 2022		
Coeficiente Competencia Empresarial			Evaluación			
No.	Dimensiones	Indicadores	subcategorías o variables	Bajo / No (0.2-0.59)	Medio / A veces (0.6-0.89)	Alto / Si (0.90-1.0)
<b>Talento humano y emprendedurismo</b>						
1		¿ 85% de implementación de sistema de calidad estandarizado en la dirección R.H (Fichas de procesos/Manuales/Procedimientos)				
2		¿ del 90% de cumplimiento de los objetivos de trabajo del año con evaluación de Bien				
3		La organización cuenta con: - Todo los documentos legales o normativos de la entidad (organigrama, objeto social, manual de funciones, reglamento disciplinario o interno, etc)-1.0 - Solo con organigrama, objeto social y algún Manual organizacional (0.6) - Ninguno de los anteriores (0.2)	Gestión organizacional			
4		¿La empresa cuenta con un programa definido para la capacitación del personal?	Capacitación			
5		Realiza plan de bienvenida al personal nuevo, realizando recorridos y presentación al colectivo laboral	Acogida el Nuevo Ingreso			
6		¿ Con qué frecuencia la empresa realiza evaluación de desempeño de los empleados ? Trimestral (1.0), Anual (0.6), No la realiza (0.2)	Evaluación de desempeño			

Figura 3.

Portal del software CAPROR®



Nota: Argota, G., Quispe, M., Yana, A., et al. (2023). Software de Cadena de Procesos Reconocibles (CAPROR)® (Registro, No. 1510-07-2023). Centro Nacional de Derecho de Autor. La Habana, Cuba.

Figura 4.




Portal del software CIOGER®



Nota: Argota & Argota (2023). Software Control Interno Organizacional y Gestión de Riesgos. (Registro, No. 1481-07-2023). Centro Nacional de Derecho de Autor. La Habana, Cuba.

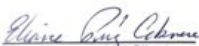

**Anexo 3. Certificación de pruebas pilotos para validar el instrumento de software de CCE-3CA**

Certifico de Aval Empresa Avícola Santiago      Certifico de Aval Financiera de Microcréditos FIAMAX

	<b>AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión</b>	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad <u>Empresa Avícola Santiago</u></p> <p>Sita en <u>Aguilera 168, Santiago de Cuba</u></p> <p>Periodo <u>2019-2020</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Planeación Estratégica 2021-2023</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argote Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo.</p> <p>Además, se aplicaron otras herramientas de softwares que nos permitieron cumplimentar nuestros indicadores de control interno.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p> <p> Director General</p> <p> Cuño</p>		


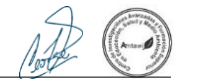
	<b>AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión</b>	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad <u>Financiera de Microcréditos FIAMAX</u></p> <p>Sita en <u>Playa, La Habana</u></p> <p>Periodo <u>2019-2020</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Planeación Estratégica 2021-2023</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argote Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p> <p> Director (a) General</p> <p> Financiero de microcréditos s.a. Cuño</p>		

Certifico de Aval Universidad de Ciencias Médicas.  
Facultad Miguel Enríquez



	<b>AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión</b>	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad <u>Facultad de Ciencias Médicas Miguel Enríquez</u></p> <p>Sita en <u>Diez de Octubre, La Habana</u></p> <p>Periodo <u>2019-2020</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Planeación Estratégica 2021-2023</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argote Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p> <p> Representante del Cliente (nombre y firma)</p> <p> Cuño</p>		

## Anexo 4. Muestras de algunas certificaciones de la aplicación del CCE-3CA en las organizaciones estudiadas



### Certifico de Aval AMTAWI

	AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad: <u>Centro de Investigaciones Avanzadas y Formación Superior para la Educación, Salud y Medio Ambiente AMTAWI</u></p> <p>Sita en: <u>CAL PAZ SOLDAN NRO. 123 URB. MAÑAZO, provincia de Puno, departamento de Puno.</u></p> <p>Periodo: <u>2020-2023</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Estudio de Gestión estratégica y competitividad nacional</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argota Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo, además de <u>proyectar el estilo y dirección corporativo hacia el mercado</u>.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p>		
		Cuño


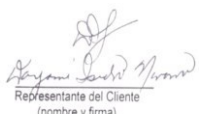
### Certifico de Aval ACINOX Perú

	AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad: <u>Corporación de Aceros Inoxidable del Perú ACINOX IMPORT EIRL</u></p> <p>Sita en: <u>en Av. Prolongación Grau No 476-Parcona, Ica, Perú</u></p> <p>Periodo: <u>2020-2023</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Estudio de Gestión estratégica y competitividad regional</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argota Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo, además de <u>proyectar el estilo y dirección corporativo hacia el mercado</u>.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p>		
		Cuño

### Certifico de Aval Clínica Internacional Siboney

	AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad: <u>Clínica Internacional de Salud Siboney</u></p> <p>Sita en: <u>Calle 17 No.20005 e/ calle 200 y calle 202, Reparto Siboney, Municipio Playa, La Habana</u></p> <p>Periodo: <u>2020-2023</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Sistema de Gestión Organizacional</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argota Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo, además de <u>proyectar 4 sistemas de gestión (Calidad, Innovación Tecnológica, Comunicación, Mercadotecnia y Logística)</u>.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p>		
		Cuño

### Certifico de Aval Banco Exterior de Cuba

	AVAL DE IMPLEMENTACIÓN De Herramientas de Gestión	R-03-1-2 REV.3
<p>La Entidad: <u>Banco Exterior de Cuba</u></p> <p>Sita en: <u>Ave. 23, La Habana</u></p> <p>Periodo: <u>2020-2023</u></p> <p>Certifica y avala la implementación de <u>Coficiente de Competencia Empresarial 3CA</u> para la elaboración de <u>Planeación Estratégica 2023-2026</u>, en <u>nuestra organización</u>, mediante el desarrollo de consultoría asistida por <u>MSc. Yadira Argota Pérez</u>.</p> <p>Con la utilización de la herramienta se pudo apreciar: Nivel de Posicionamiento competitivo organizacional, evaluar indicadores de gestión organizacional, los cuales permiten enfocarnos en <u>potenciar fortalezas y deficiencias</u> detectadas a corto y mediano plazo, además de <u>proyectar la planeación estratégica del periodo 2023-2026</u>.</p> <p>Conforme con los resultados de la aplicación de la herramienta, para constancia se firma la presente,</p>		
		Cuño

## Anexo 5. Resultados de propiedad intelectual resultantes de la investigación

Figura 5.

### *Libro 1 "Competitividad"*



Figura 6.


### *Libro 2 "Merchandising y Layout"*



## Anexo 6. Registros de Propiedad Intelectual

Figura 7.

### Registro de Software CCE-3CA en Cuba

 **CENDA**  
Centro Nacional de Derecho de Autor

*Registro de Creaciones Literarias y Artísticas*

**CERTIFICACION DE REGISTRO**

Lic. Maria Carla Porras Nodarse, funcionaria encargada del Registro de Creaciones Literarias y Artísticas.

**CERTIFICO:**

Que la obra cuyos datos se consignan a continuación, aparece inscrita en el referido Registro con el número: 1009-05-2023.

Título: Coeficiente de Competencia Empresarial 3CA

Tipo de Obra: Software

Breve Descripción de la obra: Para la competencia del servicio empresarial se necesita entender, el rol de la organización, el tipo y gestión del conocimiento que se produce y el vínculo con el entorno. Para lo cual, se circunscribe sobre la base de indicadores de desempeño, lo cual permite aprovechar y transformar la cultura de pensamiento en las empresas. Por tanto, se pretende utilizar una herramienta informática que permita establecer un coeficiente de competencia empresarial relacionado con dimensiones de la variable de competencia de capacidad ante los valores de ponderación, aglutinando más de 10 modelos de medición para la gestión empresarial.

Autores: Yaira Argota Pérez; George Argota Pérez; Leonardo Macias Prado

Titular: Los autores

Dada en La Habana, a los 11 días del mes de mayo de 2023.

  
Funcionario



Figura 8.

### Registro de software CIOGER en Cuba

 **CENDA**  
Centro Nacional de Derecho de Autor

*Registro Facultativo de Obras Protegidas y de Actos y Contratos referidos al Derecho de Autor*

**CERTIFICACION DE REGISTRO**

Lic. Ernesto Vila González, funcionario encargado del Registro Facultativo de Obras Protegidas y de Actos y Contratos referidos al Derecho de Autor.

**CERTIFICO:**

Que la obra cuyos datos se consignan a continuación, aparece inscrita en el referido Registro con el número: 1481-07-2023.

Título: CIOGER.

Tipo de Obra: Programa Informática (Software)

Breve Descripción de la obra: La obra es un método para identificar, monitorear y evaluar los componentes de control interno, capaz de gestionar los riesgos organizacionales a partir de brechas resultantes, productos de la evaluación por el investigador o empresario.

Autores: George Argota Pérez  
Yaira Argota Pérez

Titular: Los autores

Dada en La Habana, a los 17 días del mes de julio del 2023.

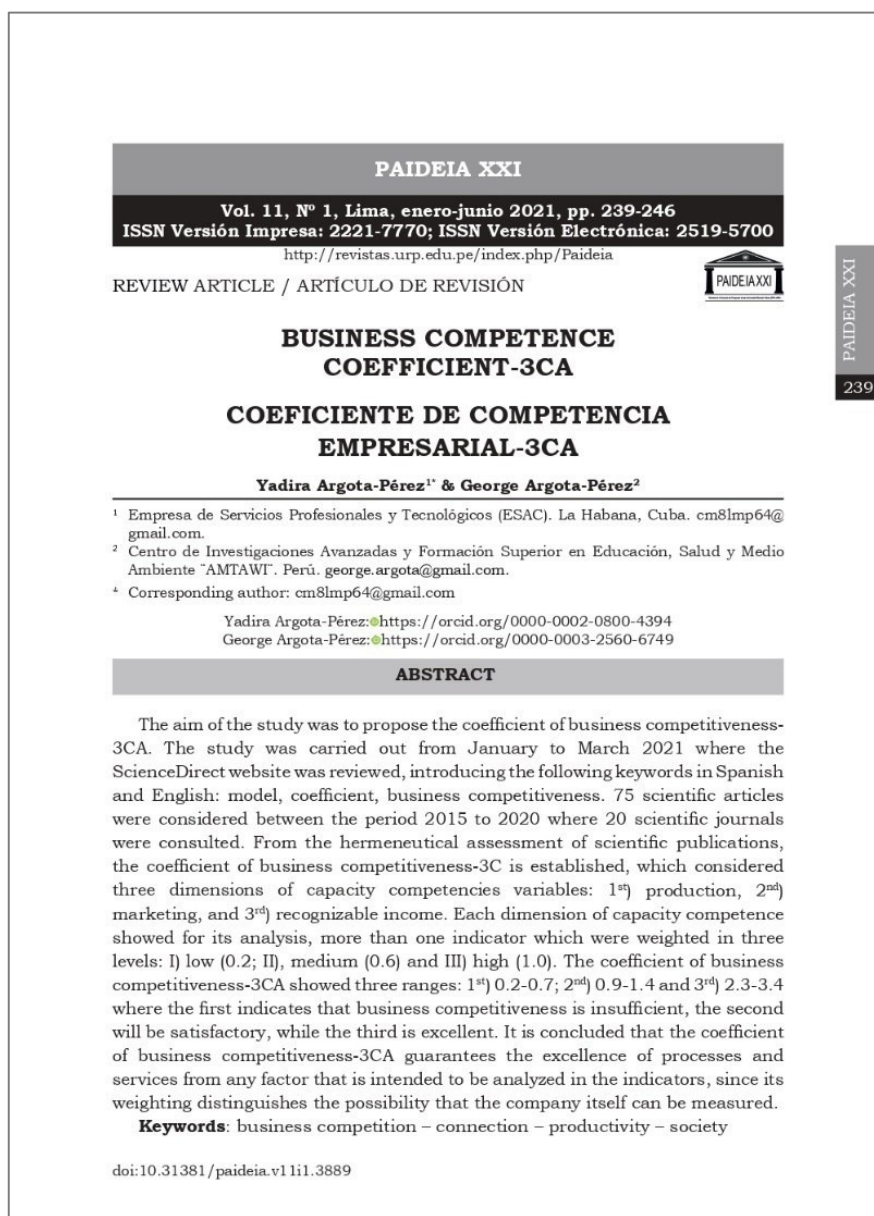
  
Funcionario



## Anexo 7. Sustento de visibilidad de resultados parciales

Figura 9.

Artículo científico relacionado con el diseño del Coeficiente CCE-3CA



Nota: Argota, Y., & Argota, G. (2021). Coeficiente de competencia empresarial -3CA. Paideia XXI, 11(1), 239–246. <https://doi.org/10.31381/paideia.v11i1.3889>

Figura 10.

Artículo científico relacionado con implementación del Coeficiente CCE-3CA

**PAIDEIA XXI**

**Vol. 12, N° 2, Lima, julio-diciembre 2022, pp. 331-343**  
**ISSN Versión Impresa: 2221-7770; ISSN Versión Electrónica: 2519-5700**  
<http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia>

ORIGINAL ARTICLE / ARTÍCULO ORIGINAL

**FINANCIAL MANAGEMENT ARCHITECTURE  
IS NOT ASSOCIATED WITH THE BUSINESS  
COMPETENCE COEFFICIENT 3CA**

**ARQUITECTURA DE LA GESTIÓN FINANCIERA NO  
ASOCIADA AL COEFICIENTE DE COMPETENCIA  
EMPRESARIAL 3CA**

**Yadira Argota-Pérez<sup>1\*</sup> & George Argota-Pérez<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Empresa de Servicios Profesionales y Técnicos (ESAC). La Habana, Cuba. [yadira@esac.cu](mailto:yadira@esac.cu)  
<sup>2</sup> Centro de Investigaciones Avanzadas y Formación Superior en Educación, Salud y Medio Ambiente "AMTAWI". Puno, Perú. [george.argota@gmail.com](mailto:george.argota@gmail.com)  
<sup>\*</sup> Corresponding author: [yadira@esac.cu](mailto:yadira@esac.cu)  
 Yadira Argota-Pérez: <https://orcid.org/0000-0002-0800-4394>  
 George Argota-Pérez: <https://orcid.org/0000-0003-2560-6749>

**ABSTRACT**

The study aimed to evaluate the architecture of financial management not associated with the coefficient of business competence 3CA. Two organizations from Cuba and one from Peru were selected, and they were classified, into three into their categories. Eight specific criteria of financial management were analyzed, as well as indicators of financial management from the coefficient of business competence 3CA. The cost of marketing channels and the level of indebtedness explained 99.92% of the variability between all the criteria. No statistically significant differences were found between the production organizations for the financial management values in the competence of the entrepreneurial competence coefficient 3CA. The three organizations were statistically the same, but ESAC and DISAIC show very similar characteristics between them (dendrogram) compared to AMTAWI. The level of competition for the organizations was satisfactory and the order corresponded t: DISAIC

Este artículo es publicado por la revista Paideia XXI de la Escuela de posgrado (EPG), Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) [<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>] que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada de su fuente original.

doi:10.31381/paideiaxxi.v12i2.5108

Nota: Argota, Y., & Argota, G. (2022). *Arquitectura de la gestión financiera no asociada al coeficiente de competencia empresarial 3CA*. *PAIDEIA XXI*, 12(2), 331-343. <https://doi.org/10.31381/paideiaxxi.v12i2.5108>

## **Anexo 8. Artículo para postulación de revista indexada**

### **Impacto de inversiones de alto riesgo para mantener el coeficiente de competitividad empresarial en recuperación económica**

### **Impact of high-risk investments to maintain the business competitiveness coefficient in economic recovery**

Yadira Argota-Pérez<sup>1</sup>, Ruperto Layme Uchochoque<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Formación Doctoral de Escuela de Postgrado de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Perú. <https://orcid.org/0009-0000-0434-0828>

<sup>2</sup> Escuela de Postgrado de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Perú <https://orcid.org/0000-0001-7592-4935>

#### **Resumen:**

El estudio derivado de un proyecto de investigación doctoral en administración, evaluó el impacto de inversiones de alto riesgo en el coeficiente de competitividad empresarial de tres emprendimientos peruanos para recuperación económica. A partir del coeficiente de competitividad empresarial (3CA) se implementaron inversiones sin considerar predicciones de riesgos. Desde un enfoque mixto, respaldado por modelos de predicción de riesgos y análisis de mercado detallados, se destaca la importancia de considerar indicadores de administración en la toma de decisiones de inversión de alto riesgo como parte del proceso de planeación estratégica para mantener la competitividad durante la recuperación económica. Se constata, que la organización con mayores ingresos y similar nivel de competitividad empresarial que el resto, experimentó resultados desfavorables al invertir en riesgos elevados, indicando que, la rentabilidad no garantiza ventajas competitivas a través de inversiones arriesgadas. La necesidad de una evaluación exhaustiva de la relación entre riesgo, rentabilidad y competitividad, resulta hallazgos que contribuye a una comprensión más profunda de las estrategias empresariales durante la recuperación económica.

**Palabras clave:** inversiones de alto riesgo; competitividad empresarial; recuperación económica, coeficiente de competitividad, estrategias empresariales

**Código JEL:** G32, M21, O16, L25, L10

## Introducción

En el dinámico escenario económico global, el impacto de inversiones de alto riesgo para mantener la competitividad empresarial en recuperación económica se revela como un tema de creciente relevancia. En un entorno marcado por la incertidumbre, las estrategias de inversión audaces pueden ser tanto un riesgo como una oportunidad para las empresas que buscan mantenerse a la vanguardia en un mercado cambiante (Gunawan et al., 2023). A medida que las empresas navegan por períodos de recuperación económica, las decisiones que tomen con respecto a las inversiones de alto riesgo pueden influir significativamente en su capacidad para adaptarse y prosperar ante desafíos en constante evolución. El alcance de estas inversiones va más allá de ganancias o pérdidas financieras inmediatas, dando forma a la competitividad y resistencia a largo plazo de las empresas en un clima económico en constante evolución. Las empresas que gestionan eficazmente estas inversiones tienen la oportunidad de obtener una ventaja competitiva capitalizando oportunidades emergentes y posicionándose para un crecimiento sostenible (Sulehri et al., 2023).

La búsqueda de inversiones de alto riesgo también conlleva a incertidumbres inherentes y posibles riesgos, lo que requiere de un análisis cuidadoso y una visión estratégica para su implementación. Al asumir la innovación con los riesgos que ello implica, las empresas pueden aprovechar estas inversiones para impulsar la innovación, fomentar el crecimiento y mantener una ventaja competitiva en un mercado global cada vez más competitivo. Por lo tanto, comprender el impacto de las inversiones de alto riesgo en la competitividad empresarial en tiempos de recuperación económica es esencial para las empresas que buscan navegar por las complejidades del panorama económico actual y aprovechar oportunidades para el éxito a largo plazo (Bruhn et al., 2023).

Las decisiones de inversión desempeñan un papel crucial en el rumbo y la salud financiera de las empresas en tiempos de recuperación económica. La capacidad de identificar y aprovechar oportunidades de inversión de alto riesgo puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento para las empresas que buscan mantener su competitividad en un entorno empresarial cada vez más globalizado y dinámico (Jacob & Nerlinger, 2021). En un contexto donde la economía está en

proceso de recuperación, las empresas se enfrentan a una encrucijada crucial: decidir cómo asignar sus recursos financieros limitados de manera óptima para maximizar el rendimiento y asegurar su supervivencia a largo plazo. Las inversiones de alto riesgo pueden ofrecer el potencial de rendimientos significativos, pero también conllevan un mayor nivel de incertidumbre y volatilidad (Alcántara & Ruiz., 2023), sin embargo, en momentos de recuperación económica, estas inversiones audaces pueden ser especialmente oportunas, ya que pueden permitir a las empresas capitalizar nuevas tendencias y oportunidades de mercado antes de que se vuelvan populares. Algunas empresas pueden optar por invertir en innovación y desarrollo de productos, mientras que otras pueden buscar oportunidades de expansión geográfica o diversificación de su cartera de negocios (Pierre & Benjamín., 2020). En cualquier caso, la capacidad de tomar decisiones de inversión estratégicas y ágiles es fundamental para mantenerse competitivo en un entorno empresarial cada vez más desafiante y competitivo. Aquellas empresas que puedan identificar y aprovechar oportunidades de inversión de alto riesgo de manera efectiva estarán mejor posicionadas para salir adelante y prosperar en la era de la recuperación económica (Ruiz et al., 2023).

En el contexto específico de Perú, un país con una economía en desarrollo y una historia de fluctuaciones económicas, el papel de las inversiones de alto riesgo adquiere una relevancia aún mayor. La capacidad de las empresas peruanas para gestionar eficazmente el riesgo y aprovechar las oportunidades de inversión en momentos de recuperación económica puede tener un impacto significativo en su capacidad para competir tanto a nivel nacional como internacional (Bedoya et al., 2023). La economía peruana está en constante evolución y se enfrenta a desafíos únicos, las decisiones de inversión adquieren una importancia aún mayor. Las empresas peruanas deben ser especialmente prudentes al evaluar y seleccionar oportunidades de inversión de alto riesgo, dada la naturaleza volátil del entorno económico (León et al., 2022).

Si se realizan de manera estratégica y bien informada, estas inversiones pueden proporcionar a las empresas peruanas una ventaja competitiva crucial, permitiéndoles diferenciarse en el mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento en momentos de recuperación económica. Además, el éxito de las

inversiones de alto riesgo en Perú no solo puede impulsar la competitividad de las empresas a nivel nacional, sino que también puede fortalecer su posición en los mercados internacionales, permitiéndoles expandir su alcance y aprovechar nuevas oportunidades de negocios en el extranjero (Quiliche et al., 2021). Por lo tanto, la capacidad de las empresas peruanas para gestionar eficazmente el riesgo y aprovechar las oportunidades de inversión en tiempos de recuperación económica es fundamental para su éxito a largo plazo y su contribución al crecimiento económico sostenible del país (Gianela et al., 2020).

En el ámbito de la administración de empresas, la gestión eficaz de las inversiones de alto riesgo requiere un enfoque estratégico y una cuidadosa evaluación de los riesgos y oportunidades. Las empresas deben desarrollar políticas y estrategias claras que les permitan identificar, evaluar y gestionar el riesgo de manera proactiva, al tiempo que aprovechan las oportunidades de inversión que puedan impulsar su crecimiento y competitividad (Wang et al., 2022). Para lograr esto, las empresas deben contar con equipos capacitados y procesos sólidos para analizar y monitorear constantemente el rendimiento de sus inversiones, asegurando así que estén alineadas con sus objetivos empresariales a largo plazo. Además, es crucial que las empresas mantengan una mentalidad ágil y estén dispuestas a adaptarse y ajustar sus estrategias de inversión según evolucione el panorama económico y empresarial (Bilek & Gündel., 2023).

La gestión efectiva de las inversiones de alto riesgo también implica mantener un equilibrio entre la tolerancia al riesgo y la búsqueda de rendimientos, asegurándose de no comprometer la estabilidad financiera de la empresa en busca de mayores ganancias. Al mismo tiempo, las empresas deben ser conscientes de los riesgos asociados con la inversión de alto riesgo, como la volatilidad del mercado y los cambios regulatorios, y estar preparadas para tomar medidas correctivas rápidas en caso de que sea necesario (Trinh et al., 2022). En última instancia, una gestión eficaz de las inversiones de alto riesgo puede ser un factor clave en la capacidad de una empresa para mantenerse competitiva y prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante (Rzeszutek et al., 2023).

Las estrategias de inversión de alto riesgo pueden abarcar desde la exploración de nuevos mercados hasta la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos

productos o servicios (Borowski, 2021). Las empresas deben tener en cuenta factores como la rentabilidad esperada, la liquidez y la tolerancia al riesgo al diseñar su cartera de inversiones y tomar decisiones de inversión que respalden sus objetivos empresariales a largo plazo (Sandoval et al., 2022).

Es crucial que las empresas evalúen cuidadosamente el potencial de retorno de sus inversiones de alto riesgo en relación con los riesgos asociados, asegurándose de que estén alineadas con su visión estratégica y sus metas de crecimiento a largo plazo. Además, deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado y ajustar su estrategia de inversión según sea necesario para maximizar los resultados y minimizar los riesgos.

La inversión en sectores económicos de servicios, como la tecnología de la información, consultorías y servicios de reproducción e impresión a gran escala, puede generar un impacto significativo en la competitividad empresarial y la recuperación económica. Estos sectores son fundamentales para impulsar la innovación, mejorar la eficiencia y promover el crecimiento económico en un entorno cada vez más digitalizado y globalizado (Chang et al., 2022). En el caso de bienes, como la industria manufacturera, equipos industriales para la alimentación y la agricultura, las inversiones de alto riesgo pueden ser cruciales para mejorar la productividad, la calidad y la competitividad de los productos (Andersen, 2020). Las empresas que invierten en tecnologías innovadoras, procesos eficientes y prácticas sostenibles están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento en tiempos de recuperación económica (Lutfi et al., 2023).

Desde una perspectiva epistemológica, el estudio conllevó a cuestionar cómo se construye y se aplica el conocimiento en el ámbito de la gestión financiera y empresarial. ¿Qué modelos, teorías y enfoques contribuyen a comprender mejor la relación entre riesgo, inversión y competitividad empresarial en un contexto de recuperación económica? La fundamentación metodológica del tema implicó una exploración profunda de los marcos teóricos y metodológicos utilizados para investigar y analizar el impacto de las inversiones de alto riesgo en la competitividad empresarial durante la recuperación económica (Yun et al., 2022; Ni et al., 2022). El examen de diferentes modelos de valoración de activos, teorías de cartera y enfoques

de gestión de riesgos, así como el análisis de datos empíricos y estudios de casos que ilustraron las interacciones complejas entre riesgo, inversión y competitividad empresarial en contextos específicos, constituyeron importantes aspectos a considerar para la evaluación del impacto social de las inversiones de alto riesgo en el trio de los emprendimientos estudiados (McKinley et al., 2021).

### **Revisión de la literatura**

El trabajo se sustenta en dos teorías principales: la teoría de la cartera de inversiones y la teoría de la competitividad empresarial. La teoría de la cartera de inversiones, propuesta por Harry Markowitz en la década de 1950, sostiene que los inversores pueden optimizar sus carteras al buscar una combinación óptima de activos que maximice el rendimiento esperado para un nivel dado de riesgo, o minimice el riesgo para un nivel dado de rendimiento esperado (Barkhagen et al., 2023). Esta teoría es relevante para comprender cómo las empresas pueden gestionar sus inversiones de alto riesgo durante la recuperación económica, ya que proporciona un marco para evaluar el equilibrio entre riesgo y rendimiento en la toma de decisiones de inversión.

Por otro lado, la teoría de la competitividad empresarial se centra en los factores que contribuyen a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Esta teoría se basa en una combinación de factores clave, como la eficiencia operativa, la innovación y la calidad del producto (Chang et al., 2023).

El coeficiente de competitividad empresarial es una herramienta valiosa para valorar posibles inversiones inmediatas, ya que, ofrece una medida objetiva del estado actual de la competitividad de una empresa, combinando métricas relacionadas con su eficiencia operativa, innovación y calidad del producto. Utilizar esta herramienta puede ayudar a los líderes empresariales a evaluar el impacto potencial de las inversiones de alto riesgo en estos aspectos clave (Chen et al., 2022). Al evaluar cómo las inversiones de alto riesgo podrían afectar su competitividad, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre la asignación de recursos financieros durante la recuperación económica, maximizando las oportunidades de crecimiento y minimizando los riesgos financieros (Pukala, 2021).

En los últimos cinco años, se han observado varios antecedentes relevantes a nivel internacional y en Perú; relacionado con el tema del impacto de las inversiones de alto riesgo para mantener la competitividad empresarial en la recuperación económica (Bedoya et al., 2023). La pandemia de COVID-19 del 2020 ha desencadenado una crisis económica global, destacando el papel crítico de las inversiones de alto riesgo. Li y sus colaboradores (2022) argumentan que las inversiones en investigación y desarrollo (I+D) tecnológico durante este período pueden reducir el riesgo financiero para las empresas y promover el desarrollo sostenible. Basándose en el modelo de puntuación Z, una herramienta establecida para evaluar el riesgo financiero empresarial, su análisis revela que la inversión en I+D puede atenuar los riesgos financieros durante la pandemia. Estos resultados ofrecen una guía valiosa para la evaluación de riesgos financieros en crisis como la de la COVID-19, resaltando la importancia estratégica de la inversión en I+D para garantizar la estabilidad y el crecimiento empresarial en contextos adversos.

En el contexto latinoamericano, el estudio realizado por Cardoso y colaboradores (2021) investiga las estructuras de dependencia y volatilidad presentes en los mercados bursátiles de la región, señalando la importancia de la diversificación y la interconexión de los mercados durante períodos de crisis a escala global. Empleando cópulas y modelos multivariados, específicamente una cópula simétrica de Joe-Clayton con parámetros variables en el tiempo, los autores identificaron esta cópula como la más adecuada para modelar la estructura de dependencia. Además, encontraron que los mercados latinoamericanos experimentaron ventajas en términos de diversificación durante las recesiones económicas, estableciendo una relación entre la dependencia del mercado y la volatilidad. Estos hallazgos sugieren que los inversores pueden beneficiarse de una aproximación multivariante utilizando distribuciones por cópulas para optimizar sus estrategias de inversión en un contexto de alta volatilidad y dependencia entre los mercados.

Desde el entorno peruano, De Giovanni & Iakimova (2023) investigaron el efecto combinado de la incertidumbre, la competencia y la aversión al riesgo en la determinación óptima del momento y tamaño de las empresas en un duopolio. Su análisis reveló que las opciones del líder entre disuadir y acomodar la entrada del seguidor se volvieron equiparables, destacando así la influencia crucial de la aversión

al riesgo en las decisiones de inversión empresarial y en la dinámica del mercado. Además, encontraron que el rol del líder afecta significativamente al equilibrio, tamaño y calendario de las inversiones en este contexto, subrayando la complejidad y la interdependencia de los factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas en entornos competitivos como el duopolio.

### Material y métodos

El estudio comprendió el cierre financiero del segundo semestre 2023 (julio-diciembre) basados en la rentabilidad financiera a partir de la aplicación del coeficiente de competencia empresarial 3CA (Argota & Argota, 2021) para identificar el nivel de gestión competitiva.

Se seleccionaron tres organizaciones peruanas dispuestas a participar en el proceso investigativo, pues tenían proyectado realizar inversiones de alto riesgo en el 2024, destinadas a mantener su competitividad empresarial (véase Tabla 1).

Se empleó una metodología mixta que combinó análisis cuantitativos y cualitativos.

Tabla 1.

Organizaciones peruanas con proyección de inversiones de alto riesgo 2024

Organización	Clasificación	Razón Social
Centro de Investigaciones Avanzadas y Formación Superior en Educación, Salud y Medio Ambiente "AMTAWI"	Servicios	Consultoría
Corporación de Aceros Inoxidables del Perú "ACINOX"	Bienes	Productos de Acero Inoxidables
Imprenta Campos	Servicios	Edición, impresión y reproducción

**Nota:** elaboración propia.

Se aplicaron diferentes herramientas para recopilación documental como:

Compilación de información organizacional para la determinación del nivel de competitividad empresarial

Expediente financiero de las tres organizaciones peruanas seleccionadas del período julio-diciembre 2023.

Aplicación de softwares especializado para análisis de datos y evaluación del impacto de competitividad y de riesgos: Software de Coeficiente de Competencia Empresarial 3CA (Reg. 1009-05-2023 Cuba) y Software Cadena de Procesos Reconocibles “CAPROR” (Reg. 1510-07-2023. Cuba).

Desarrollo de fórmula para predicción de riesgos y quiebra, a partir de referentes teóricos (Voda et al., 2021), la cual, considera diversos factores, como la volatilidad del mercado, la rentabilidad esperada de la inversión y la capacidad de la empresa para asumir riesgos.

Se estableció una escala de cinco puntos para la consideración de criterios tomados por las organizaciones estudiadas en la toma de sus decisiones en las inversiones de alto riesgo, siendo la menor puntuación (1) y el valor (5) como máxima calificación del criterio de decisión que tuvieron en cuenta en sus decisiones de inversión, a partir de:

Justificación financiera (Nivel de ventas)

Gestión de expectativas (Plazo de inversión a largo plazo)

Diversificación y riesgo (Diversificación adecuada en diferentes activos y sectores)

Conocimiento y transparencia (Comprensión plena de los riesgos asociados a productos complejos)

Aspectos éticos: se solicitó a las organizaciones la voluntad de participación, luego que se explicó el objetivo del estudio. Asimismo, se declaró el compromiso de compartir la información, una vez aceptada la comunicación científica. Se declara que no hubo manipulación en el tratamiento estadístico de los datos.

## Resultados

Al aplicar el software del coeficiente de competencia 3CA (Argota & Argota, 2021) el nivel de gestión competitiva de la triada organizacional es favorable para la inversión, según su posición competitiva y predicción del coeficiente a mediano plazo (tabla 2), sin considerar algunos aspectos cuantitativos de desequilibrio financiero futuros.

**Tabla 2.**

*Nivel de Competitividad empresarial según coeficiente 3CA*

Organización	Valor de coeficiente de competitividad empresarial 3CA	Nivel Competitivo 2023	Predicción Competitivo 2024
AMTAWI	1,2	Satisfactoria	Excelencia
ACINOX	1,4	Satisfactoria	Excelencia
Imprenta Campos	0,9	Satisfactoria	Satisfactoria

**Nota:** elaboración propia.

Para el cierre del balance económico 2023, se desarrolló y validó una ecuación de predicción de riesgos financiero correspondiente a los niveles de ingresos 2023 e inversiones realizadas en el primer trimestre 2024.

$$PRQ=(ErVm) \times (RcRi) \times (LAr)$$

Donde:

- PRQ = Índice de Predicción de Riesgo y Quiebra.
- Vm = Volatilidad del mercado.
- Er = Rentabilidad esperada de la inversión.
- Ri = Rentabilidad actual de la empresa.
- Rc = Capacidad de la empresa para asumir riesgos (medida, por ejemplo, como un índice de riesgo calculado basado en la solidez del balance).

- $Ar$  = Activos líquidos de la empresa.
- $Lt$  = Total de pasivos de la empresa.

Para el análisis del procedimiento de cálculo, se tuvo en cuenta:

1. Volatilidad del mercado ( $Vm$ ): Se mide como la desviación estándar del rendimiento del mercado.
2. Rentabilidad esperada de la inversión ( $Er$ ): Rendimiento promedio esperado de las inversiones.
3. Rentabilidad actual de la empresa ( $Ri$ ): Rentabilidad efectiva obtenida por la empresa.
4. Capacidad de la empresa para asumir riesgos ( $Rc$ ): Un índice que mide la solidez del balance de la empresa.
5. Activos líquidos de la empresa ( $Ar$ ): Activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo.
6. Total, de pasivos de la empresa ( $Lt$ ): Obligaciones financieras de la empresa.

El diagnóstico financiero de las organizaciones resultó según la tabla 3:

**Tabla 3.**

*Estado financiero empresarial 2023*

<b>Factor organización</b>	<b>AMTAWI</b>	<b>ACINOX</b>	<b>IMPRENTA CAMPOS</b>
$Vm$	0.25	0.35	0.20
$Er$	0.05	0.04	0.03
$Ri$	0.012 (1.2%)	0.018 (1.8%)	0.009 (0.9%)
$Rc$	0.8	0.5	0.6
$Ar$	500,000	300,000	200,000
$Lt$	700,000	900,000	250,000
$PRQ$	0.012	0.021	0.014

**Fuente:** Elaboración propia.

Se desarrolló la validación de la fórmula en las organizaciones, asumiéndose el procedimiento, dado que la fórmula está diseñada para que valores más altos de  $PRQ$  indiquen un mayor riesgo de quiebra. Se visualiza que ACINOX, con un  $PRQ$  0.021, está en el mayor riesgo de quiebra entre las tres organizaciones, AMTAWI e Imprenta

Campos poseen nivel de riesgo relativamente bajo, según la escala establecida para determinar los niveles de riesgos:

**Escala de riesgos para *PRQ*:**

- **Bajo Riesgo:**  $PRQ < 0.015$
- **Riesgo Medio:**  $0.015 \leq PRQ < 0.020$
- **Alto Riesgo:**  $PRQ \geq 0.020$

Se informó acerca de los resultados de predicción de riesgos a los gerentes de la organización, para la determinación de sus proyecciones de inversión. Se muestran los valores de los criterios específicos en la toma de decisión de los líderes para la inversión de alto riesgo de cada organización, en aras de su recuperación económica (Tabla 4). Sus decisiones de inversión en el 2024 estuvieron determinadas por el volumen de inversión con respecto al nivel de los ingresos por concepto de ventas (representada en porcentaje de sus ganancias netas).

**Tabla 4**

*Valores según criterios de inversión 2024 para recuperación económica*

<b>Criterio</b>	<b>AMATWI</b>	<b>ACINOX</b>	<b>CAMPOS</b>
Justificación financiera (nivel de ventas)	3	5	2
Gestión de expectativas (plazo de inversión a largo plazo)	4	2	3
Diversificación y riesgo (diversificación adecuada en diferentes activos y sectores)	5	2	4
Conocimiento y transparencia (comprensión plena de los riesgos asociados a productos complejos)	5	2	4

**Nota:** Elaboración propia.

Al cierre del trimestre enero-marzo 2024, posterior a las inversiones de los empresarios, se aplicó el software Cadena de Procesos Reconocibles “CAPROR (Argota

*et al.*, 2023) a cada organización para evaluar el impacto de las inversiones que inciden en la cadena de procesos organizacionales. Según la evaluación, en la tabla 5 se evidencian los resultados del nivel de impacto obtenidos por la herramienta, el cual establece los índices de Bajo (Negativo), Medio (Moderado) y Alto (Positivo) a partir del porcentaje de recuperación económica en el primer trimestre del 2024, posterior al resultado de las inversiones realizadas según el índice de rentabilidad del segundo semestre del 2023 de las empresas estudiadas

**Tabla 5.**

*Impacto de la recuperación económica posterior de las inversiones de alto riesgos*

<b>Empresas</b>	<b>Nivel de inversiones con respecto a su rentabilidad</b>	<b>Recuperación económica (%)</b>	<b>Impacto</b> Positivo (>50% Alta recuperación económica) Moderado (Media 20%-50%) Negativo (Baja <20%)
AMTAWI	65%	47%	Moderado
ACINOX	91%	3%	Negativo
Imprenta Campos	33%	26%	Moderado

**Nota:** Elaboración propia.

En un contexto económico y de competitividad, el análisis de las organizaciones AMTAWI, ACINOX e Imprenta Campos al cierre del segundo semestre de 2023, proporciona información sobre su posición competitiva y riesgos financieros en un entorno de recuperación económica proyectada para 2024. Utilizando el coeficiente de competencia empresarial 3CA, se determinó que todas las organizaciones mantenían un nivel competitivo satisfactorio, con predicciones de mejora para AMTAWI y ACINOX. Sin embargo, la divergencia en su capacidad para gestionar inversiones y riesgos presenta escenarios contrastantes que requieren un análisis detallado.

## **Discusión**

### **Inversiones y riesgo de quiebra**

ACINOX, a pesar de sus altos volúmenes de ventas, se encuentra en una posición de alto riesgo de quiebra, evidenciada por su índice de predicción de riesgo y quiebra (PRQ) de 0.021. Este valor es significativamente mayor en comparación con AMTAWI (0.012) e Imprenta Campos (0.014), ambas clasificadas en un rango de bajo riesgo. El elevado PRQ de ACINOX puede atribuirse a una combinación de factores adversos: una alta volatilidad del mercado (0.35), una rentabilidad esperada relativamente baja (0.04), y una capacidad limitada para asumir riesgos (0.5).

Una contribución clave a este riesgo elevado es la estrategia de inversión de ACINOX, que implicó la apertura de nuevas instalaciones en un entorno altamente competitivo. La industria de productos de acero inoxidable, donde opera ACINOX, experimenta una intensa competencia con numerosos actores que ofrecen productos similares a precios más bajos. Esta presión competitiva ha limitado la capacidad de ACINOX para captar una cuota de mercado suficiente para justificar sus inversiones, resultando en una recuperación económica extremadamente baja del 3%.

Además, la empresa no consideró adecuadamente los criterios de gestión administrativa, como la evaluación exhaustiva del entorno competitivo y la gestión de la diversificación de productos y mercados (tabla 4). La falta de una estrategia diversificada ha exacerbado la vulnerabilidad financiera de ACINOX, comprometiendo su capacidad para generar los ingresos necesarios para sostener sus niveles de inversión y operaciones.

### **Rentabilidad y recuperación económica**

El análisis muestra que la rentabilidad actual de ACINOX (1.8%) es insuficiente para soportar su nivel de inversiones (91% de su rentabilidad), lo cual es insostenible sin una estrategia de gestión de riesgos robusta. En contraste, AMTAWI e Imprenta Campos, aunque también realizaron inversiones significativas, lograron mantener un impacto moderado en la recuperación económica gracias a estrategias más equilibradas. AMTAWI, con una inversión del 65% de su rentabilidad y una recuperación del 47%, demuestra una gestión eficaz entre riesgo e inversión, reflejando un enfoque conservador pero sostenible. Imprenta Campos, con una inversión del 33% y una recuperación del

26%, también muestra una alineación adecuada entre sus inversiones y capacidades financieras, permitiéndoles manejar los riesgos de manera más efectiva.

#### Gestión de inversiones y decisiones estratégicas

La evaluación de los criterios de inversión (Tabla 4) revela que ACINOX priorizó la justificación financiera basada en sus altos volúmenes de ventas (puntaje 5), pero descuidó aspectos críticos como la diversificación (puntaje 2) y la comprensión de los riesgos asociados a productos complejos (puntaje 2). Esta falta de diversificación y una gestión inadecuada de los riesgos han sido determinantes en su alta vulnerabilidad financiera. Por otro lado, AMTAWI e Imprenta Campos mostraron una gestión más equilibrada con altos puntajes en diversificación y transparencia (puntajes de 4-5), lo que sugiere una mejor preparación para enfrentar la volatilidad del mercado y otros factores de riesgo.

En conclusión, mientras que AMTAWI e Imprenta Campos han adoptado estrategias de inversión más balanceadas que consideran la diversificación y una adecuada gestión de riesgos, ACINOX enfrenta un alto riesgo de quiebra debido a una serie de decisiones estratégicas desfavorables. La alta volatilidad del mercado, una rentabilidad esperada baja, y una limitada capacidad para asumir riesgos, combinadas con una estrategia de inversión centrada en la expansión en un mercado saturado y competitivo, han puesto a ACINOX en una posición precaria. Para mejorar su situación, ACINOX necesita reevaluar sus estrategias de inversión, enfocándose en diversificación y en una gestión de riesgos más comprensiva y adaptativa a las condiciones del mercado.

La combinación de los softwares de Coeficiente de Competencia Empresarial 3CA y Cadena de Procesos Reconocibles “CAPROR”, junto con la fórmula de predicción de riesgo y quiebra (PRQ), han demostrado ser una herramienta eficaz para evaluar la viabilidad financiera y los riesgos en contextos de alta incertidumbre económica. Estos instrumentos proporcionan una evaluación completa de la gestión competitiva y financiera, sirviendo como base sólida para decisiones estratégicas para la planeación empresarial. Su relevancia radica en la capacidad de identificar debilidades y ajustar estrategias de inversión para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo, enfatizando la necesidad de adoptar un enfoque de inversión equilibrado y diversificado, con especial atención a la gestión de riesgos y la adaptación al entorno competitivo.

La investigación sobre el impacto de las inversiones de alto riesgo en la competitividad empresarial durante la recuperación económica reconoce ciertas limitaciones y propone líneas futuras de investigación. A pesar de los avances metodológicos y los resultados obtenidos, como la aplicación del coeficiente de competencia empresarial y la ecuación de predicción de riesgos financieros, existen desafíos pendientes, como la necesidad de desarrollar modelos más robustos para evaluar la volatilidad del mercado y la capacidad real de las empresas para gestionar riesgos financieros en entornos dinámicos. Para el caso de futuras investigaciones, se podría explorar cómo las estrategias de diversificación sectorial impactan en la resiliencia empresarial frente a crisis económicas y cómo las políticas públicas pueden facilitar un entorno más propicio para las inversiones de alto riesgo. Estas áreas prometen contribuir al entendimiento profundo de cómo las decisiones de inversión pueden fortalecer la competitividad a largo plazo en economías en desarrollo como la de Perú.

### Referencias bibliográficas

- Alcántara, A., & Ruiz, C. (2023). A neural network-based distributional constraint learning methodology for mixed-integer stochastic optimization, *Expert Systems with Applications*, 232. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.120895>.
- Andersen, D.C. (2020). Default Risk, Productivity, and the Environment: Theory and Evidence from U.S. *Manufacturing. Environ Resource Econ*, 75(677–710). <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00404-5>
- Argota, Y., & Argota, G. (2021). Coeficiente de competencia Empresarial-3ca. *PAIDEIA XXI*, 11(1), 239-246. <https://doi.org/10.31381/paideia.v11i1.3889>
- Azoulay, P., & Jones, B. (2020). Beat COVID-19 through innovation. *Science* 368,553-553. <https://doi.org/10.1126/science.abc5792>
- Barkhagen, M., García, S., Gondzio, J. *et al.* (2023). Optimising portfolio diversification and dimensionality. *J Glob Optim* 85, 185–234. <https://doi.org/10.1007/s10898-022-01202-7>
- Bilek, E., & Gündel, H. (2023). Arbeit im team und psychische gesundheit. *Nervenarzt*, 94, 993–1000 <https://doi.org/10.1007/s00115-023-01555-8>

- Borowski, P.F. (2021). Innovation strategy on the example of companies using bamboo. *J Innov Entrep*, 10(3). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00144-2>
- Bruhn, M., Demircuc-Kunt, A. & Singer, D. (2023). Competition and firm recovery post-COVID-19. *Small Bus Econ*, 61, 1555–1586. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00750w>
- Cardoso, G., Ribeiro, K. and Carvalho, L. (2021). Volatility and dependence structures of Latin American stock markets. *Managerial Finance*, 47(4), 441-465. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2020-0051>
- Chang, S., Brown, C., Handmer, J., Helgeson, J., Kajitani, Y., Keating, A., Noy, I., Watson, M., Derakhshan, S., Kim, J., & Roa, A. (2022). Business recovery from disasters: Lessons from natural hazards and the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103191>
- Chang-Muñoz, EA., Guarín-García, AF., Charris-Sevilla, Y., Gallego-Nicholls, JF., Santos-Rojo, C., & Ortigosa-Blanch, A. (2023). Innovation activities and their impact on product innovation results: Evidence from a Sectorial Study. *Sustainability*, 15(8):6459. <https://doi.org/10.3390/su15086459>
- Chen, W., Zhou, R., Tian, C. & Shen, C. (2022). On Top- k Selection From m -Wise Partial Rankings via Borda Counting. *IEEE Transactions on Signal Processing*, 70, 2031-2045. <https://doi:10.1109/TSP.2022.3167159>
- De Giovanni, D., & Iakimova, E. (2023). Strategic capacity choice with risk-averse firms. *Journal of the Operational Research Society*, 74(4), 1166–1182. <https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2070036>
- Fernández-Bedoya, VH., Meneses-La-Riva, ME., Suyo-Vega, JA, *et al.* (2023). Innovation in entrepreneurship during the time of COVID-19: a scoping review of the scientific evidence from Peru. *F1000Research*, 12(665). <https://doi.org/10.12688/f1000research.134588.1>
- Gianella, C., Gideon, J., & Romero, M. J. (2020). What does COVID-19 tell us about the Peruvian health system? *Canadian Journal of Development Studies*, 42(1–2), 55–67. <https://doi.org/10.1080/02255189.2020.1843009>

- González-Ramos, M.I., Donate, M.J., & Guadamillas, F. (2023). The interplay between corporate social responsibility and knowledge management strategies for innovation capability development in dynamic environments. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 59-81. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2022-0637>
- Gunawan, M., Soetjipto, B., & Sudhartio, L. (2023). How to link organizational resilience to transformational entrepreneurship behavior as theoretical framework gap – A systematic literature review. *F1000Research*, 12(761) <https://doi.org/10.12688/f1000research.133459.1>
- Jacob, A., & Nerlinger, M. (2021). Investors' Delight? Climate Risk in Stock Valuation during COVID-19 and Beyond. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112182>
- Li, X. *et al.* (2022). The Relationship Between Enterprise Financial Risk and R&D Investment Under the Influence of the COVID-19. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.910758>
- Lutfi, A., Alqudah, H., Alrawad, M., Alshira'h, A.F., Alshirah, M.H., Almaiah, M.A., Alsyouf, A., & Hassan, M.F. (2023). Green environmental management system to support environmental performance: What factors influence smes to adopt green innovations? *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310645>
- McKinley, I.G., West, J.M. & Hardie, S.M.L. (2021). Risk management for pandemics: a novel approach. *Sustain Sci*, 16, 1625–1635 <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00999-8>
- Ni, Y., Wang, J., Li, C. (2022). The power of sustainability in the “black swan” event: entrepreneurial cognition of top management team and dual business model innovation. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063530>
- Pukala, R. (2021). Impact of financial risk on the operation of start-ups. Access to science, business, innovation in digital economy. *ACCESS Press*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.46656/access.2021.2.14>
- Quiliche, R., Rentería-Ramos, R., de Brito, I., Luna, A., & Chong, M. (2021). Using spatial patterns of covid-19 to build a framework for economic reactivation. *Sustainability*, 13(18). <https://doi.org/10.3390/su131810092>

- Ruiz, E., Almodóvar, P. & Dasnvila, I. (2023). What drives strategic agility? Evidence from a fuzzy-set qualitative comparative analysis (FsQCA). *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 599–627 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00820-7>
- Rzeszutek, M., Szyszka, A., & Okoń, S. (2023). Personality and Risk-Perception Profiles with Regard to Subjective Wellbeing and Company Management: Corporate Managers during the Covid-19 Pandemic. *The Journal of Psychology*, 157(5), 297–317. <https://doi.org/10.1080/00223980.2023.2198687>
- Sandoval, A., Márquez, J., Cervera, I. (2022). The countercyclical long-term operating accrual-based trading strategy in the Stoxx Europe 600 index: The importance of asset and liability components. *PLoS ONE* 17(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266045>
- Sulehri, NA., Ullah, N., Maroof, Z., Uzair, A., Murtaza, A., & Irfan, M. (2023) Employee associations with R&D investment, firm performance, disruption risk, and supply chain performance during the COVID-19 pandemic: A multiple mediational model. *Front. Environ. Sci.* 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1050488>
- Trinh, V., Cao, N. & Elnahass, M. (2022). Financial stability: a ‘vaccine’ for tail risk of the global banking sector in the shadow of the pandemic. *The European Journal of Finance*, 29(7), 726–753. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2081091>
- Ventura-León, J., López-Jurado, R., Porturas, E., León-Mostacero, I., & Canchanya-Balbin, SE. (2022). Anxiety, depression, stress, worry about COVID-19 and fear of loneliness during COVID-19 lockdown in Peru: A network analysis approach. *Front. Public Health* 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.946697>
- Wang, L., Cheng, Y. & Wang, Z. (2022). Risk management in sustainable supply chain: a knowledge map towards intellectual structure, logic diagram, and conceptual model. *Environ Sci Pollut Res*, 29, 66041–66067 <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22255-x>
- Yun, X., Zhang, J., Ali, A., & Khurram, H. (2022) The nexus between sustainability of business model innovation, financial knowledge, and environment: A developing economy perspective. *Front. Environ. Sci.* 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1001135>