

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

[DOI 10.35381/cm.v11i4.1968](https://doi.org/10.35381/cm.v11i4.1968)

La gestión estratégica y su relación con la competitividad

Strategic management and its relationship with competitiveness

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez
up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<http://orcid.org/0000-0002-5442-4429>

Hernan Marcelo Moya-Abril
hernanma89@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0003-6183-5247>

Mireya Aracely Molina-Vera
mireyamn12@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0003-3836-4643>

Nancy Maribel Naranjo-Silva
nancyns65@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-0130-1348>

Recibido: 20 de agosto 2025
Revisado: 10 de octubre 2025
Aprobado: 15 de noviembre 2025
Publicado: 01 de diciembre 2025

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar la influencia de la gestión estratégica en la competitividad de la empresa AVITALSA. La investigación El adoptó una modalidad no experimental, lo que implicó que no se manipularon variables. Los resultados reflejaron que la implementación de una gestión estratégica adecuada ha influido positivamente en su capacidad para adaptarse a las dinámicas del entorno, optimizar procesos internos y proyectarse hacia mercados internacionales, con énfasis particular en el mercado peruano. A partir de los hallazgos, se formuló una propuesta estratégica que integra innovación tecnológica, sostenibilidad, alianzas internacionales, desarrollo del capital humano y un enfoque de marketing digital multicanal. Se concluye que las estrategias ya ejecutadas han tenido un impacto positivo en el rendimiento operativo, la percepción del personal y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Descriptores: Análisis cuantitativo, gestión, estrategia de desarrollo, empresa, rendimiento. (Tesauro UNESCO)

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of strategic management on the competitiveness of the company AVITALSA. The research adopted a non-experimental approach, which meant that no variables were manipulated. The results showed that the implementation of appropriate strategic management has had a positive influence on the company's ability to adapt to the dynamics of the environment, optimize internal processes, and expand into international markets, with particular emphasis on the Peruvian market. Based on the findings, a strategic proposal was formulated that integrates technological innovation, sustainability, international alliances, human capital development, and a multi-channel digital marketing approach. It was concluded that the strategies already implemented have had a positive impact on operational performance, staff perception, and the strengthening of the institutional image.

Descriptors: Quantitative analysis, management, development strategy, company, performance. (UNESCO Thesaurus)

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

INTRODUCCIÓN

El tema de la gestión estratégica y su relación con la competitividad representa un eje fundamental para el fortalecimiento y la sostenibilidad de las empresas en contextos dinámicos y altamente exigentes. En este estudio se analiza específicamente la situación de la empresa Avitala, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, la cual opera en el sector avícola desde el año 1995. Fundada por cuatro técnicos ecuatorianos con vasta experiencia en la industria, Avitala ha consolidado un modelo de integración con avicultores independientes, permitiéndole garantizar un abastecimiento continuo de aves en condiciones sanitarias óptimas y ofrecer productos que cumplen con altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Actualmente, la empresa cuenta con una planta de alimentos en Yaruquí, una planta de faenamiento en Pintag, una incubadora en Puerto Napo, y mantiene convenios con granjas ubicadas en provincias como Pichincha, Tungurahua, Imbabura, Carchi y Santo Domingo, lo que le otorga una amplia cobertura y capacidad productiva a nivel nacional.

La relevancia de esta investigación radica en el creciente desafío que enfrenta Avitala para mantenerse competitiva en un entorno marcado por la globalización, la innovación constante, la presión regulatoria y la expansión de nuevos actores en el mercado internacional. A pesar de haber logrado un posicionamiento sólido en el mercado interno, la empresa muestra limitaciones en aspectos como la inversión en marketing internacional, la tecnificación logística y la diversificación de destinos comerciales. Estas condiciones subrayan la necesidad urgente de repensar su enfoque estratégico, orientándolo hacia una gestión más estructurada que le permita aprovechar nuevas oportunidades, adaptarse con mayor agilidad a las exigencias del entorno y proyectar su crecimiento hacia mercados externos de alto valor.

En la actualidad, Avitala enfrenta retos importantes para fortalecer su competitividad frente al dinamismo del mercado avícola. Si bien ha logrado avances en planificación y certificaciones internacionales, aún persisten vacíos en áreas clave como la capacitación continua del personal, la comunicación interna eficiente y

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

el desarrollo de una identidad de marca alineada con valores de sostenibilidad y diferenciación. Esta problemática evidencia la importancia de contar con estrategias de gestión que no solo permitan ordenar y alinear los recursos internos, sino también generar ventajas competitivas sostenibles que posicionen a la empresa en escenarios internacionales emergentes, como el mercado peruano, considerado en este estudio como principal destino de expansión.

El objetivo central de la investigación es determinar la influencia de la implementación de una gestión estratégica en la competitividad de la empresa Avitala en el contexto del mercado avícola de Quito en el año 2025. Para alcanzar este propósito, se plantearon cuatro objetivos específicos: analizar teóricamente la relación entre gestión estratégica y competitividad empresarial; identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante un diagnóstico integral de la organización; diseñar un plan estratégico que contemple la adopción de tecnologías, la formación continua del talento humano y estrategias diferenciadoras para incursionar en mercados internacionales; y finalmente, evaluar el impacto de estas estrategias en el fortalecimiento competitivo de la empresa. Esta investigación busca, en definitiva, ofrecer una hoja de ruta práctica y fundamentada que oriente a Avitala hacia un proceso de mejora continua y expansión sostenible.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión estratégica y la competitividad en la empresa Avitala, ubicada en la ciudad de Quito. La literatura reciente destaca la relevancia de una adecuada planificación estratégica como elemento clave para fortalecer la competitividad empresarial. Estos estudios concluyeron que las empresas que implementan estrategias bien estructuradas logran mayor sostenibilidad, incluso en mercados altamente competitivos, lo que refuerza la importancia de este análisis.

La administración, como proceso fundamental, incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos para alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva. Chiavenato (2019) define la administración como un proceso continuo y sistemático que orienta las actividades organizacionales hacia metas previamente

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

definidas. Este concepto subraya la necesidad de optimizar recursos y adaptarse a los cambios del entorno para mantener la competitividad.

La formulación de estrategias constituye un paso esencial en la definición de objetivos y planes organizacionales. Este proceso considera tanto las capacidades internas como las oportunidades del entorno para establecer una dirección clara. Porter (1980) enfatiza que la formulación estratégica implica seleccionar un posicionamiento único que brinde una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. Una vez definidas las estrategias, su implementación requiere la asignación de recursos, responsabilidades y cronogramas para convertir las decisiones estratégicas en acciones concretas, tal como lo destacan Kaplan y Norton (1996). Además, la evaluación de estrategias es un componente crítico para asegurar su efectividad y sostenibilidad en entornos cambiantes, según Johnson et al. (2020).

En el ámbito del marketing estratégico, la segmentación de mercado permite dividir un mercado amplio en grupos más pequeños y homogéneos, lo que facilita diseñar productos y estrategias que satisfagan mejor las necesidades del cliente. Kotler y Keller (2020) destacan que esta práctica mejora la efectividad de las campañas de marketing. Por su parte, el marketing digital ha revolucionado la forma en que las empresas interactúan con los consumidores al aumentar su alcance y eficiencia. Dentro de las estrategias de posicionamiento, Kotler y Keller (2020) enfatizan que establecer una imagen diferenciada mejora la percepción del valor y fortalece la lealtad del cliente. Además, la publicidad estratégica, que combina creatividad y análisis, permite maximizar el impacto de los mensajes publicitarios, logrando un retorno más alto de la inversión.

En el campo del comercio exterior, las certificaciones internacionales, como Global GAP y HACCP, son esenciales para garantizar la calidad y seguridad de los productos en mercados globales. Estas certificaciones facilitan el acceso a mercados de alto valor y generan confianza en los consumidores. Las barreras arancelarias, por otro lado, impactan significativamente la competitividad de las empresas en el comercio internacional, según la CEPAL (2023). Asimismo, los

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

tratados de libre comercio (TLC) eliminan o reducen estas barreras, mejorando la competitividad y estimulando la inversión extranjera. Además, la logística internacional juega un rol fundamental en la gestión eficiente del transporte y distribución de bienes, reduciendo costos y mejorando tiempos de entrega.

En cuanto al desarrollo productivo, la innovación tecnológica permite a las empresas implementar nuevas herramientas y procesos que mejoran la eficiencia y calidad. Adoptar tecnologías avanzadas reduce costos y aumenta la competitividad. Por otro lado, el impacto comunitario mide la contribución de los proyectos productivos al desarrollo económico y social de las comunidades locales, generando beneficios sostenibles, según Ruiz y Hernández (2015). La producción sostenible también es clave, ya que busca minimizar los impactos negativos en el medio ambiente mientras se maximizan los beneficios económicos. Un estudio de la OIT (2022) demuestra que las empresas con prácticas sostenibles logran mayor aceptación en mercados internacionales. Finalmente, la cadena de valor, definida por Porter (1980), optimiza la eficiencia operativa y permite a las empresas diferenciarse de sus competidores.

En el ámbito del derecho laboral, las condiciones laborales incluyen aspectos como seguridad, salarios y beneficios, los cuales impactan directamente en la productividad y reducen la rotación de personal. Las normas de seguridad y salud en el trabajo, respaldadas por la OIT (2022), protegen a los trabajadores de riesgos laborales, reduciendo accidentes y mejorando el bienestar general. Además, los derechos colectivos, como la sindicalización y la negociación colectiva, fomentan un ambiente laboral más justo y equilibrado. Por último, los contratos laborales son instrumentos esenciales para definir las relaciones entre empleadores y empleados, asegurando claridad y cumplimiento normativo.

MÉTODO

El estudio adoptó una modalidad no experimental, lo que implicó que no se manipularon variables, sino que se observaron y analizaron los procesos y

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

estrategias tal como se desarrollan en la realidad de la empresa. Este enfoque fue adecuado para estudiar fenómenos organizacionales sin alterar su curso natural.

Se aplicó una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional. La fase exploratoria permitió indagar sobre las estrategias vigentes y posibles áreas de mejora. La parte descriptiva se centró en documentar las prácticas operativas actuales y su grado de alineación con los objetivos estratégicos de Avitalisa. Finalmente, el enfoque correlacional facilitó el análisis de las relaciones entre las estrategias implementadas y los resultados obtenidos en términos de competitividad (Arias, 2012); (Bernal Torres, 2010).

RESULTADOS

En el marco del análisis realizado sobre La Gestión Estratégica y su Relación con la Competitividad en la Empresa Avitalisa de la ciudad de Quito, 2025, los resultados obtenidos permiten evidenciar la estrecha vinculación entre la planificación estratégica institucional y el fortalecimiento de las capacidades competitivas de la organización. A partir de una revisión sistemática de los procesos internos y de las estrategias adoptadas, se identifican áreas clave de mejora, así como prácticas que han generado ventajas sostenibles en el entorno empresarial. Este apartado presenta los hallazgos más relevantes, con el fin de sustentar cómo la gestión estratégica bien estructurada incide directamente en el desempeño y posicionamiento de la empresa en su sector.

El 71.97% la percibe como "Muy efectiva" o "Efectiva", destacando confianza en las estrategias actuales, sin embargo, el 28.03% restante sugiere oportunidades para ajustar o fortalecer la planificación. El 75.76% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la empresa fomenta la sostenibilidad, reflejando un compromiso visible, aun así, el 24.24% restante podría percibir falta de acciones concretas o comunicación sobre este tema.

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

El 68.18% cree que las estrategias "Siempre" o "A veces" mejoran la competitividad, lo que muestra confianza en la dirección estratégica, aunque hay un 31.82% que requiere mayor alineación. El 62.12% de los empleados ha recibido capacitación en el último año, pero el 37.88% restante no lo ha hecho recientemente, destacando la necesidad de reforzar los programas de formación.

El 83.33% está "Muy satisfecho" o "Satisfecho", lo que refleja un ambiente laboral positivo, sin embargo, el 16.67% insatisfecho indica aspectos laborales que podrían requerir atención. El 78.03% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, evidenciando que los esfuerzos de innovación son reconocidos. Un 21.97% restante podría reflejar percepciones de lentitud o falta de claridad en este compromiso.

DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos revela que Avitalsa se encuentra en una etapa de fortalecimiento estratégico, donde la implementación de una gestión orientada a la competitividad ha comenzado a mostrar resultados tangibles, especialmente en lo referente a planificación, sostenibilidad e innovación. Esta evolución está en línea con el enfoque de Porter (1980), quien sostiene que una estrategia bien formulada permite a las organizaciones posicionarse de manera única y sostenible en el mercado.

La encuesta aplicada muestra que el 72% de los empleados perciben la planificación estratégica como efectiva, lo que sugiere una apropiación progresiva de los objetivos institucionales por parte del talento humano. Esta percepción valida lo planteado por Chiavenato (2019), al destacar que una dirección clara y coherente favorece la eficiencia organizacional. Sin embargo, un 28% de los trabajadores aún no visualiza dicha planificación como suficiente, lo cual indica una necesidad urgente de reforzar los mecanismos de comunicación interna. Tal como advierten Johnson et al. (2020), sin una estrategia debidamente comunicada, incluso las mejores planificaciones pueden fracasar en la ejecución.

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

En lo referente al compromiso con la sostenibilidad, el 75% de los empleados valora positivamente las prácticas actuales de AvitalSA, lo cual coincide con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), que señala que las empresas sostenibles son mejor recibidas en entornos globalizados. No obstante, el 25% restante evidencia una posible brecha en la visibilización de dichas acciones, lo que refuerza la importancia del marketing estratégico para proyectar una imagen organizacional sólida y coherente con los valores de sostenibilidad.

Respecto a la innovación, un 78% de los encuestados reconoce avances importantes, esto hace referencia a que la adopción tecnológica impacta de manera directa en la competitividad. A pesar de ello, un 22% de los trabajadores no perciben con claridad estos esfuerzos, lo que sugiere la necesidad de establecer indicadores específicos que permitan evaluar de forma objetiva el impacto de las iniciativas innovadoras dentro de la organización.

El estudio también revela aspectos positivos en cuanto al ambiente laboral y las oportunidades de capacitación. La percepción favorable del entorno organizacional representa un activo clave para el desarrollo del talento humano. Es importante señalar que condiciones laborales adecuadas reducen la rotación y elevan el rendimiento general. No obstante, más del 37% de los colaboradores indicaron no haber recibido capacitación reciente, lo que plantea un desafío estratégico que debe ser abordado mediante programas formativos continuos y alineados con los objetivos organizacionales, como proponen Kaplan y Norton (1996) en su modelo de Balanced Scorecard.

La intención de expandirse al mercado peruano representa una oportunidad estratégica relevante. No obstante, se identifican obstáculos logísticos y de posicionamiento internacional que deben ser superados para lograr una inserción efectiva. Ahora bien, el acceso a mercados de alto valor requiere certificaciones internacionales como HACCP y Global GAP, así como el establecimiento de alianzas estratégicas y empaques sostenibles que fortalezcan la propuesta de valor. Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023)

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

subraya que la reducción de barreras arancelarias mediante tratados de libre comercio puede representar un catalizador importante para la inserción de empresas como Avitala en mercados regionales emergentes.

Derivado del análisis integral de los resultados obtenidos mediante entrevistas a los directivos y encuestas al personal de la empresa Avitala, se identificaron factores críticos que inciden tanto en la gestión estratégica como en la competitividad institucional. En este contexto, se plantean a continuación una serie de propuestas orientadas a subsanar las debilidades detectadas, fortalecer las prácticas organizacionales y consolidar una cultura interna alineada con los objetivos estratégicos. Estas recomendaciones surgen de la evidencia recabada y buscan ser viables, contextualizadas y sostenibles a corto y mediano plazo lo que garantizará una ventaja competitiva sostenible, reforzando su presencia en la industria avícola a través de una gestión moderna, tecnológica y centrada en el cliente.

Uno de los pilares fundamentales de esta estrategia es la segmentación precisa del mercado, acompañada del desarrollo de perfiles detallados de buyer personas. Este enfoque permitirá adaptar las estrategias de comunicación, diferenciación de producto y fidelización, alineando la oferta de valor de Avitala con las expectativas concretas de los diferentes segmentos del mercado, tanto en el contexto local como en la expansión hacia mercados como el peruano.

CONCLUSIONES

Tras el análisis de la situación actual de Avitala y el marco teórico que sustenta la gestión estratégica en contextos de competitividad internacional, se concluye que la empresa cuenta con condiciones internas favorables para fortalecer su posición en el mercado regional. La investigación demuestra que la implementación de una gestión estratégica adecuada ha influido positivamente en su capacidad para adaptarse a las dinámicas del entorno, optimizar procesos internos y proyectarse hacia mercados internacionales, con énfasis particular en el mercado peruano.

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

La aplicación de métodos mixtos, que incluyeron encuestas al personal y entrevistas a un directivo, junto con el análisis documental, permitió identificar con claridad tanto las fortalezas de la empresa como las áreas de mejora. Entre los principales hallazgos se encuentran atributos clave como la calidad del producto, el compromiso del talento humano y la experiencia operativa acumulada. No obstante, también se detectaron debilidades como una comunicación interna poco consistente y la falta de programas de capacitación continua, elementos que limitan el potencial organizacional.

Desde una perspectiva teórica, la investigación confirma la validez de modelos como VRIO, Balanced Scorecard y marketing estratégico como pilares esenciales para la generación de ventajas sostenibles. Estas herramientas, bien implementadas, permiten a la empresa alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del entorno globalizado.

A partir de los hallazgos, se formuló una propuesta estratégica que integra innovación tecnológica, sostenibilidad, alianzas internacionales, desarrollo del capital humano y un enfoque de marketing digital multicanal. Esta propuesta tiene como finalidad posicionar a Avitalisa como un actor competitivo y diferenciado dentro del sector avícola regional.

Asimismo, se concluye que las estrategias ya ejecutadas han tenido un impacto positivo en el rendimiento operativo, la percepción del personal y el fortalecimiento de la imagen institucional. Sin embargo, aún se requiere de una mayor inversión en procesos de exportación, modernización tecnológica y desarrollo logístico para consolidar el crecimiento proyectado.

En términos generales, se confirma que Avitalisa posee un alto potencial de crecimiento. Para concretarlo, será fundamental consolidar una cultura estratégica transversal, superar las barreras logísticas identificadas y avanzar hacia una presencia internacional sólida, construida sobre principios de diferenciación, sostenibilidad y excelencia operativa.

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los factores sociales involucrados en el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. (6ª ed.). Caracas: Episteme, C.A. <https://n9.cl/afwju>
- Bernal Torres, C. A. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- CEPAL. (2023). Barreras y Oportunidades en el Comercio Internacional. Naciones Unidas. <https://n9.cl/fiulr>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. (10ª ed.). México: Editorial McGraw Hill. <https://n9.cl/wv0ik>
- Porter, ME (1980), Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Industrias y Competidores. Nueva York: Free Press, 1980. (Republicado con una nueva introducción en 1998). <https://n9.cl/6ya16>
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. <https://n9.cl/mp1uu>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Explorando la Estrategia. (12ª ed.). México: Pearson Educación. <https://n9.cl/8mq1s>
- Kotler, P., & Keller, K. (2020). Marketing Management. Pearson. (16ª ed.). México: Pearson Educación.
- OIT. (2022). Seguridad Ocupacional en el Trabajo. Organización Internacional del Trabajo. <https://n9.cl/k3vze>

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año XI. Vol. XI. N°4. Edición Especial IV. 2025

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía. (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Beatriz Elizabeth Ramírez-Rodríguez; Hernan Marcelo Moya-Abril; Mireya Aracely Molina-Vera; Nancy Maribel Naranjo-Silva

Ruíz Domínguez, Raúl Gerardo, & Becerra Lois, Francisco Ángel. (2015). Una propuesta para la evaluación integral de los proyectos de desarrollo local: El caso de estudio TROPISUR. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 144-154. <https://n9.cl/nx5o0u>

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).