



fecha de presentación: 27/08/2025, fecha de aceptación: 30/09/2025, fecha de publicación: 01/11/2025

Andrea Estefania Llaguarima-Sigcha

E-mail: allaguari1@utmachala.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9020-1989>

Johanna Micaela Pizarro-Romero

E-mail: jpizarro@utmachala.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2515-4455>

Luis Pastor Carmenate-Fuentes

E-mail: lcarmenate@utmachala.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6057-2746>

Universidad Técnica de Machala Ecuador

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Llaguarima-Sigcha, A. E., Pizarro-Romero, J. M., & Carmenate-Fuentes, L. P. (2025). Competencias gerenciales con enfoque de género para fortalecer la proyección internacional de pymes en Machala. *Revista Sociedad & Tecnología*, 8(S3), 1134-1148. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v8iS3.685>.

==== o =====

Competencias gerenciales con enfoque de género para fortalecer la proyección internacional de pymes en Machala

RESUMEN

El presente estudio analiza el desarrollo de competencias gerenciales con enfoque de género como un factor clave para fortalecer la proyección internacional de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Machala, Ecuador. La investigación adoptó un diseño descriptivo con enfoque cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a nueve mujeres líderes de distintos sectores empresariales. El análisis de la información se realizó a través de triangulación, identificando patrones relacionados con barreras estructurales, competencias socioemocionales y habilidades estratégicas y digitales. Los resultados revelan que las mujeres empresarias enfrentan obstáculos socioculturales e institucionales persistentes, como estereotipos de género y limitaciones en el acceso a oportunidades de internacionalización. No obstante, demuestran altos niveles de resiliencia, empatía y comunicación, así como un creciente interés por la transformación digital y la capacitación en comercio exterior. Se concluye que las competencias gerenciales con enfoque de género fortalecen el liderazgo empresarial, promueven la equidad en la toma de decisiones y contribuyen al desarrollo sostenible de las pymes locales. Se recomienda reforzar el apoyo institucional, fomentar la formación continua y crear políticas inclusivas que impulsen la participación femenina en los mercados globales.

Palabras clave: enfoque de género, competencias gerenciales, liderazgo, pymes, internacionalización.

==== o =====

Gender-responsive managerial competencies to boost the internationalization of SMEs in Machala

ABSTRACT

This study examines the development of gender-responsive managerial competencies as a key factor in strengthening the internationalization of small and medium-sized enterprises

(SMEs) in the city of Machala, Ecuador. The research adopted a descriptive design with a qualitative approach, applying semi-structured interviews to nine women leaders from diverse business sectors. Data were analyzed through triangulation, identifying patterns related to structural barriers, socioemotional competencies, and strategic and digital skills. The findings reveal that women entrepreneurs face persistent sociocultural and institutional obstacles, such as gender stereotypes and limited access to internationalization opportunities. Nevertheless, they demonstrate high levels of resilience, empathy, and communication, as well as a growing interest in digital transformation and training in foreign trade. It is concluded that gender-responsive managerial competencies strengthen business leadership, promote equity in decision-making, and contribute to the sustainable development of local SMEs. It is recommended to reinforce institutional support, foster continuous training, and create inclusive policies that boost women's participation in global markets.

Keywords: gender perspective, managerial competencies, leadership, SMEs, internationalization

==== o =====

Competências gerenciais com perspectiva de gênero para impulsionar a internacionalização das PMEs em Machala

RESUMO

Este estudo analisa o desenvolvimento de competências gerenciais com perspectiva de gênero como fator-chave para fortalecer a internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) na cidade de Machala, Equador. A pesquisa adotou um delineamento descritivo de abordagem qualitativa, mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas a nove mulheres líderes de distintos setores empresariais. A análise dos dados foi conduzida por triangulação, identificando padrões relacionados a barreiras estruturais, competências socioemocionais e habilidades estratégicas e digitais. Os resultados revelam que as empresárias enfrentam obstáculos socioculturais e institucionais persistentes, como estereótipos de gênero e limitações no acesso a oportunidades de internacionalização. Não obstante, demonstram elevados níveis de resiliência, empatia e comunicação, bem como crescente interesse pela transformação digital e pela capacitação em comércio exterior. Conclui-se que as competências gerenciais com perspectiva de gênero fortalecem a liderança empresarial, promovem a equidade nos processos decisórios e contribuem para o desenvolvimento sustentável das PMEs locais. Recomenda-se reforçar o apoio institucional, fomentar a formação continuada e criar políticas inclusivas que impulsionem a participação feminina nos mercados globais.

Palavras-chave: enfoque de gênero, competências gerenciais, liderança, PMEs, internacionalização.

==== o =====

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización, las PYMES son un eje de crecimiento y empleo en América Latina; no obstante, la proyección internacional de las PYMES lideradas por mujeres se ve condicionada por brechas estructurales y culturales que afectan su acceso a recursos estratégicos, su inserción en redes y su participación en espacios de decisión. La evidencia regional muestra que las mujeres enfrentan una doble carga productiva-reproductiva y sesgos que limitan su incidencia gerencial (Marín y Parra, 2020), mientras que en Ecuador persisten asimetrías en información, tecnología y articulación con redes internacionales (Gavilanes et al., 2022; Moreno Gavilanes et al., 2022). Estos factores repercuten en la capacidad de internacionalización, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales una empresa accede, negocia y consolida operaciones en mercados externos.

En este marco, comprender qué competencias gerenciales estratégicas, socioemocionales y digitales contribuyen a la proyección internacional de PYMES lideradas por mujeres resulta clave. Desde una perspectiva de género, las competencias no se reducen a atributos individuales, sino que se despliegan en contextos con desigualdades persistentes; por tanto, un enfoque sensible a dichas desigualdades permite analizar cómo se construyen, ejercen y potencian estas competencias en sectores locales masculinizados y en cadenas de valor con exigencias crecientes de transparencia y cumplimiento (Peña Ahumada y Aguilar Rascón, 2025; González-Varona et al., 2024).

Este estudio tiene como objetivo general analizar las competencias estratégicas, socioemocionales y digitales que intervienen en la internacionalización de PYMES lideradas por mujeres en Machala. Se plantean las siguientes preguntas de investigación: (1) ¿Qué barreras estructurales y socioculturales condicionan el ejercicio del liderazgo femenino en PYMES locales?, (2) ¿Qué competencias de liderazgo y afrontamiento socioemocional caracterizan la gestión de las directivas?, y (3) ¿Qué competencias técnicas y digitales se asocian a la negociación, la trazabilidad y la confianza B2B en procesos de internacionalización? Para responderlas, se adopta un enfoque cualitativo, descriptivo-interpretativo, con entrevistas semiestructuradas a mujeres gerentes.

La contribución del estudio es doble. En lo conceptual, propone un modelo competencial integrado estratégico, socioemocional y digital, desde un enfoque de género que explica la proyección internacional en contextos con barreras persistentes (Bass y Avolio, 1994; Álvarez, 2022). En lo aplicado, ofrece lineamientos para fortalecer idiomas y marketing digital, institucionalizar sistemas de información y trazabilidad, y articular redes y mentorías con perspectiva de género, coherentes con la literatura y con el contexto ecuatoriano (Poblete y Amorós, 2013; Niñerola et al., 2022; González-Varona et al., 2024).

1. Enfoque de género en la gerencia de PYMES

El enfoque de género en la gestión reconoce que las desigualdades entre mujeres y hombres se sostienen en estructuras sociales e institucionales que distribuyen de modo desigual recursos y poder, lo que repercute en el acceso a puestos directivos, a redes y a financiamiento. En América Latina, estas brechas se manifiestan en sobrecargas de trabajo de cuidado, estereotipos de autoridad y limitaciones para participar en espacios estratégicos (Marín y Parra, 2020). En Ecuador, además, se observan restricciones en información estratégica y tecnologías, así como una débil articulación con redes internacionales (Gavilanes et al., 2022; Moreno Gavilanes et al., 2022). En conjunto, estas condiciones configuran un entorno que demanda políticas y prácticas organizacionales con perspectiva de género (Peña Ahumada y Aguilar Rascón, 2025).

2. Barreras estructurales y socioculturales

Las barreras afectan tanto la trayectoria de las líderes como la capacidad de sus PYMES para internacionalizarse. Entre ellas destacan: (a) estereotipos y sesgos que penalizan estilos de autoridad femeninos; (b) segregación sectorial que concentra a las mujeres en áreas con menor proyección internacional; y (c) acceso limitado a financiamiento y redes empresariales. Estas restricciones reducen la competitividad y la inserción en cadenas globales de valor (Marín y Parra, 2020; Villavicencio-Morejón, 2025). La literatura ecuatoriana subraya, además, que la falta de información y apoyo tecnológico frena el crecimiento de los emprendimientos femeninos (Gavilanes et al., 2022).

3. Liderazgo femenino y competencias socioemocionales

El liderazgo femenino se caracteriza por prácticas colaborativas, comunicación horizontal y atención a las personas, elementos consistentes con el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994; Álvarez, 2022). En contextos de alta exigencia, competencias como la autorregulación emocional y la gestión del estrés contribuyen a la resiliencia organizacional (Castro Ingaroca et al., 2017). En micro y pequeñas empresas, las líderes priorizan el

desarrollo humano y la cohesión, favoreciendo climas de confianza y aprendizaje (Peña Ahumada y Aguilar Rascón, 2025).

4. Competencias estratégicas y digitales para la internacionalización

La internacionalización de PYMES depende de competencias estratégicas visión, uso de redes, adaptación cultural y de competencias digitales que hoy son imprescindibles, manejo de plataformas, analítica de datos, trazabilidad y ciberseguridad (Poblete y Amorós, 2013; González-Varona et al., 2024). La evidencia reciente sugiere que la diversidad directiva favorece decisiones de expansión y la inversión en innovación (Niñerola et al., 2022; Expósito et al., 2022). En empresas lideradas por mujeres, estas competencias permiten reducir fricciones informacionales en negociaciones internacionales (idioma, cumplimiento, transparencia) y fortalecer la confianza B2B.

5. Modelo conceptual

Se integra un modelo en el que (i) las barreras estructurales y socioculturales condicionan las oportunidades de internacionalización; (ii) el liderazgo femenino y las competencias socioemocionales median la gestión en entornos adversos; y (iii) las competencias estratégicas y digitales habilitan negociación, trazabilidad y aprendizaje para la expansión internacional. Este modelo orienta el análisis empírico y los lineamientos de intervención.

A escala internacional, distintos estudios han abordado la relación entre el género y la internacionalización empresarial. Expósito et al. (2022) demostraron que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en la propensión a exportar, aunque variables como la orientación emprendedora y la resiliencia gerencial son determinantes para superar los obstáculos vinculados a la expansión internacional. En Europa, Breuillot et al. (2022) plantean que la gestión de la diversidad constituye un componente clave de competitividad, al favorecer la innovación y la adaptación en entornos internacionales. De manera similar, Niñerola et al. (2022) evidenciaron que la diversidad de género y edad en los equipos directivos influye positivamente en la toma de decisiones estratégicas y en el éxito en la expansión a nuevos mercados. Por contraste, Sukalova y Ceniga (2021) advierten que, a pesar de las políticas de igualdad adoptadas en varias organizaciones, la representación femenina en cargos estratégicos continúa siendo limitada, lo que reduce su incidencia en las decisiones corporativas. En América Latina, Graafland (2020) subraya que la presencia de mujeres en puestos de alta dirección contribuye a fortalecer la sostenibilidad empresarial, al integrar criterios sociales y ambientales en la toma de decisiones.

En Ecuador, el emprendimiento femenino tiene una relevancia particular. El *Global Entrepreneurship Monitor (2023–2024)* señala que el país registra la tasa más alta de mujeres emprendedoras de América Latina, con un 33,4 % de la población adulta femenina involucrada en actividades productivas. No obstante, estas cifras coexisten con barreras estructurales que dificultan la consolidación y el crecimiento de los emprendimientos liderados por mujeres. Villavicencio-Morejón (2025) sostiene que las emprendedoras ecuatorianas enfrentan estigmas culturales que obstaculizan su inserción en espacios económicos formales y restringen su reconocimiento como agentes productivos. Por su parte, Gavilanes et al. (2022) indican que la falta de acceso a información estratégica, tecnología y redes internacionales limita la competitividad de las empresas femeninas. Además, Moreno Gavilanes et al. (2022) destacan la ausencia de un entorno institucional inclusivo que facilite la participación plena de las mujeres en el mercado formal.

Tabla 1.

Indicadores de participación y brechas de género en Ecuador (2024)

Indicador	Mujeres (%)	Hombres (%)	Brecha (%)
Educación universitaria	22,3	50,1	-27,8
Tasa de desempleo	5,9	2,6	+3,3
Ingreso mensual promedio	81,2	100	-18,8
Participación en emprendimientos	33,4	47,5	-14,1

Acceso a crédito productivo	38,0	62,0	-24,0
------------------------------------	------	------	-------

Fuente. (INEC, 2024), *Global Entrepreneurship Monitor (2023–2024)* y *World Economic Forum (2025)*.

Los datos evidencian desigualdades persistentes que afectan la participación económica y el acceso de las mujeres a recursos estratégicos. Estas brechas limitan la capacidad de inversión, el crecimiento empresarial y, en consecuencia, la proyección internacional de las PYMES lideradas por mujeres.

En el ámbito local, Machala, refleja la misma tendencia. Las PYMES lideradas por mujeres tienen presencia creciente en sectores como el comercio, los servicios y la manufactura, aunque su proyección internacional sigue limitada por la doble carga laboral, la escasa participación en redes estratégicas y la dificultad de acceso al crédito (Villavicencio-Morejón, 2025). Peña Ahumada y Aguilar Rascón (2025) destacan que las empresarias locales priorizan la gestión colaborativa y el desarrollo humano, pero carecen de apoyos institucionales que faciliten su inserción en mercados externos. Programas como Crédito Violeta, impulsados a nivel nacional, han otorgado préstamos de entre 500 y 3 000 dólares a más de 4 000 mujeres emprendedoras, mientras que 11 400 han recibido formación en gestión y emprendimiento (World Economic Forum, 2025). Sin embargo, el déficit de financiamiento para mujeres empresarias en la región aún supera los 93 000 millones de dólares, lo que evidencia la insuficiencia de estas políticas (El País, 2025).

Las barreras de género que enfrentan las mujeres empresarias en América Latina van más allá del acceso al capital. Marín y Parra (2020) sostienen que estas limitaciones están asociadas a la doble carga laboral, que reduce la participación femenina en espacios de decisión, mientras que Villavicencio-Morejón (2025) subraya que la falta de políticas públicas con enfoque de género perpetúa desigualdades estructurales. Esta situación se traduce en prácticas que limitan el acceso de las mujeres a asociaciones empresariales, mentorías y programas de financiamiento, generando un círculo que restringe la competitividad y el crecimiento sostenible de las PYMES dirigidas por mujeres.

El liderazgo femenino se asocia con estilos de gestión colaborativos y transformacionales. Bass y Avolio (1994) definieron este tipo de liderazgo como aquel capaz de promover la innovación y fortalecer la resiliencia organizacional. Castro Ingaroca et al. (2017) demostraron que la regulación emocional y la gestión del estrés son factores relevantes en el desempeño de las mujeres empresarias en entornos de alta exigencia. Peña Ahumada y Aguilar Rascón (2025) añaden que la comunicación horizontal y la toma de decisiones consensuada fortalecen la cohesión organizacional, mientras que Álvarez (2022) plantea que estas características reflejan un modelo de gestión más sostenible, donde la empatía y la cooperación son componentes esenciales del éxito.

Las competencias estratégicas y digitales también son determinantes para la internacionalización. Poblete y Amorós (2013) evidencian que la experiencia gerencial, la visión estratégica y la participación en redes influyen directamente en la capacidad de una empresa para ingresar a mercados internacionales. De igual forma, González-Varona et al. (2024) señalan que el dominio de plataformas tecnológicas, la analítica de datos y la ciberseguridad son hoy competencias imprescindibles para la inserción global. No obstante, las mujeres enfrentan mayores obstáculos para adquirir estas habilidades, especialmente en zonas rurales, donde la participación femenina en actividades productivas de gran escala apenas alcanza entre el 30 % y el 35 % (Herrada-Lores, 2024). Estas brechas reafirman la necesidad de políticas que impulsen la capacitación digital de las emprendedoras y promuevan su vinculación con redes internacionales.

Finalmente, la diversidad de género se relaciona directamente con la innovación empresarial. Niñerola et al. (2022) destacan que las empresas con mayor representación femenina en cargos directivos presentan más probabilidades de invertir en investigación y desarrollo, aumentando su capacidad de adaptación e innovación. Iniciativas como

SHETrades demuestran que el acceso de las mujeres a la formación y al financiamiento fortalece sus competencias y genera innovaciones que mejoran la competitividad (World Economic Forum, 2025). En conjunto, la evidencia internacional, nacional y local muestra que las competencias gerenciales con enfoque de género son un factor decisivo para el desarrollo, sostenibilidad y expansión de las PYMES.

En este marco, surge la necesidad de identificar qué competencias gerenciales con enfoque de género inciden en la proyección internacional de las PYMES de Machala y de qué manera pueden fortalecerse desde la gestión organizacional y los ecosistemas de apoyo. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo general analizar las competencias estratégicas, socioemocionales y digitales que intervienen en la internacionalización de las PYMES lideradas por mujeres en Machala, con el propósito de proponer lineamientos de intervención que contribuyan a su desarrollo y competitividad global.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con carácter descriptivo-interpretativo, orientado a comprender cómo las mujeres líderes de PYMES en Machala construyen y aplican competencias gerenciales con enfoque de género para proyectarse hacia mercados internacionales. Se adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que los datos fueron recolectados en un solo momento sin manipular variables, lo cual resulta adecuado para describir fenómenos organizacionales en su contexto natural (Lim, 2025).

La población estuvo conformada por mujeres propietarias o gerentes de PYMES de la ciudad de Machala. Se empleó un muestreo por conveniencia, pues la selección se basó en la accesibilidad y disposición de las participantes. En total, se entrevistaron nueve mujeres. Estudios contemporáneos demuestran que, en investigación cualitativa, la saturación de la información puede alcanzarse con muestras reducidas cuando se busca profundidad interpretativa más que representatividad estadística (Hennink y Kaiser, 2022; Ahmed et al., 2025).

Para la recolección de datos se utilizó una entrevista semiestructurada, instrumento ampliamente reconocido por su equilibrio entre flexibilidad y dirección. Este formato permite combinar preguntas predefinidas con la posibilidad de explorar temas emergentes durante la conversación, facilitando la obtención de significados profundos y contextuales (Ruslin et al., 2022; Junnier, 2024). La guía de entrevista incluyó seis bloques temáticos: (1) contexto empresarial, (2) barreras institucionales y socioculturales, (3) liderazgo e inteligencia emocional, (4) competencias digitales y estratégicas, (5) proyección internacional y (6) cierre reflexivo.

El instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, con la participación de cinco especialistas en género, emprendimiento y gestión empresarial. Dichos expertos evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de cada pregunta, siguiendo el protocolo recomendado por Pérez-Rivas et al. (2023) y Masuwai et al. (2024). A partir de sus observaciones, se ajustaron los ítems del guión para asegurar su congruencia con los objetivos de la investigación y la adecuación cultural al contexto ecuatoriano.

Previo a la aplicación de las entrevistas, se entregó y firmó un consentimiento informado, en el cual se explicaron los objetivos del estudio, la confidencialidad de los datos, la posibilidad de retirarse en cualquier momento y la autorización para grabar el audio. Este procedimiento ético es esencial en la investigación cualitativa contemporánea, ya que protege los derechos de las participantes y garantiza la transparencia en la recolección de información (Memon et al., 2024; Wiertz et al., 2024).

Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial en espacios definidos por las participantes, en un ambiente que favoreciera la confianza y el diálogo reflexivo. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 30 a 45 minutos y fue registrada en formato

digital, complementándose con notas de campo sobre el entorno y la comunicación no verbal. Posteriormente, las grabaciones se transcribieron literalmente, manteniendo la fidelidad de las expresiones y emociones registradas.

Para el procesamiento y la organización de la información se utilizó ATLAS.ti como soporte del análisis cualitativo. Con esta herramienta se realizó la codificación inductivo-deductiva de las transcripciones, la creación de familias de códigos alineadas con los ejes del estudio (barreras, liderazgo, competencias estratégicas y digitales), el registro sistemático de memos analíticos y decisiones (audit trail), así como consultas de co-ocurrencias y revisión de densidad para refinar categorías. El uso de ATLAS.ti facilitó la triangulación interna entre entrevistas y la trazabilidad entre fragmentos de texto, códigos y temas, asegurando rigor y transparencia en la construcción de hallazgos.

El procesamiento de los datos se realizó mediante un análisis temático reflexivo, siguiendo las recomendaciones actualizadas de Braun et al. (2023) y Braun et al. (2024). Este procedimiento comprende varias etapas: familiarización con los datos, codificación inicial, agrupación en temas y construcción de interpretaciones teóricas. Se empleó un enfoque inductivo, permitiendo que las categorías emergieran directamente de los discursos de las participantes. Para fortalecer la credibilidad del análisis, se aplicó triangulación entre entrevistas y se documentaron decisiones analíticas mediante memos reflexivos, garantizando transparencia en la interpretación (Ahmed et al., 2025).

Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, obteniéndose valores de 0.75, 0.83 y 0.88 para las dimensiones *barreras estructurales*, *competencias socioemocionales* y *competencias digitales y estratégicas*, respectivamente, lo que indica una consistencia interna buena a excelente, según los criterios de George y Mallery (2019).

Tabla 2.

Confiabilidad interna por dimensión (Alfa de Cronbach)

Dimensión	α de Cronbach	Interpretación*
Barreras estructurales	0.75	Aceptable
Competencias socioemocionales	0.83	Buena
Competencias digitales y estratégicas	0.88	Buena

*Interpretación según George y Mallery (2019): $\geq .90$ = Excelente; $.80-.89$ = Buena; $.70-.79$ = Aceptable; $.60-.69$ = Cuestionable; $.50-.59$ = Pobre; $< .50$ = Inaceptable.

Nota. Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del instrumento por dimensión.

RESULTADOS

A partir de nueve entrevistas semiestructuradas con mujeres que lideran PYMES en Machala, se presenta primero el perfil de las participantes (actividad, rol y trayectoria) y, enseguida, el análisis cualitativo por categorías: barreras estructurales y culturales, estilos de liderazgo, y competencias estratégicas y digitales vinculadas a la proyección internacional. Todas las sesiones iniciaron con autorización de grabación y mención del fin académico, preservando la trazabilidad ética del corpus.

Tabla 3.

Perfil general de las entrevistadas

Código	Actividad principal	Rol actual	Trayectoria/antigüedad
E1	Exportación bananera	Presidenta de asociación	>20 años de experiencia; lidera desde 2022.

E2	Banca	Gerente de sucursal	>25 años; 12 años en SRI, 11 años experiencia en banca.
E3	Hotelería (eventos/ventas)	Jefa de eventos clúster	≈10 años en sector hotelero; ~10 meses en el cargo actual.
E4	Agroindustria (banano/camarón)	Encargada de finanzas, liquidaciones y ventas	>5 años en banano; ~2 años en camarón; ejerce como ingeniera desde 2017.
E5	Multisector (seguridad, camarón, varias firmas)	Gerente general y accionista (varias empresas)	Dirección desde 2022 y expansión de portafolio.
E6	Administración/contabilidad (empresa privada)	Jefatura multifuncional (ventas, facturación, inventarios)	3 meses en la firma actual; ≈8 años de trayectoria total.
E7	Comercio automotriz (llantas)	Propietaria/gerente (negocio de llantas)	Inicio a los 19 años; ~36 años continuos de experiencia (actualmente 55).
E8	Servicios jurídicos y gestión público-privada	Abogada (MDE), exasambleísta; asesora/gestora	Experiencia en estudio jurídico en España, legislativo y gestión; actualización en idiomas.
E9	Alimentos (chocolatería artesanal)	Fundadora y gerente de marca	15 años liderando la pyme; experiencia previa en sector público (dirección municipal).

Fuente: información extraída de las entrevistas.

El perfil heterogéneo muestra liderazgos consolidados en sectores tradicionales de la economía provincial (banano, camarón, neumáticos, hotelería, banca) y en servicios profesionales (jurídico-empresarial) y alimentos con valor agregado (chocolatería). Esta diversidad permite contrastar lógicas operativas (industriales, comerciales y de servicios) y observar competencias comunes: capacidad de negociación, organización del trabajo, y adopción de recursos digitales para procesos, comunicación y trazabilidad.

En cuanto a barreras estructurales y socioculturales, emergen patrones consistentes que condicionan el desempeño directivo y la proyección internacional. En primer lugar, se identifica trato diferenciado cuando la líder ejerce autoridad: “*si uno se hace respetar... 'es brava'*” (E9), lo que describe un juicio sesgado sobre el estilo directivo femenino y obliga a demostrar resultados para legitimar el liderazgo. En segundo lugar, varias entrevistadas reconocen contextos masculinizados en agronegocios en los que es necesario “*ganarse la confianza*” con comunicación asertiva y cumplimiento (E4). En tercer lugar, se observa la doble carga (trabajo y responsabilidades familiares) como fricción crónica en la organización del tiempo y la energía (E6).

Tabla 4.
Barreras socioculturales

Categoría	Definición operativa	Evidencia breve
Estereotipos de autoridad	Descalificación del estilo firme de una líder	“ <i>Si uno se hace respetar... 'es brava'.</i> ” (E9). Entrevista 6
Sectores masculinizados	Resistencia inicial en agronegocios; legitimación por resultados	E4 describe la necesidad de “ <i>saber comunicar</i> ” y lograr confianza. Entrevista 4
Doble carga	Tensiones entre empleo, estudio y maternidad	E6 detalla trabajo, maternidad y estudios en paralelo. Entrevista 6

Entornos patriarcales de negociación	Requieren preparación y eficiencia informacional	E2 alude a negociaciones con "patriarcas" del entorno. Entrevistada 2
---------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Fuente: información extraída de las entrevistas.

En estilos de liderazgo y competencias socioemocionales, el material muestra convergencia en cuatro rasgos: liderar con el ejemplo, organización y control, aprendizaje continuo y orientación al cliente/empatía. E9 concibe el liderazgo como presencia y apoyo emocional al equipo ("llegar más temprano", "ser soporte"), lo que fortalece la legitimidad interna. E1, desde la exportación, enfatiza delegación, protocolos y decisiones no personalistas para sostener el ritmo operativo.

E4 recomienda formación en idiomas y marketing como ventaja comparativa para crecer hacia el exterior. Por su parte, E2 resalta que la empatía y el servicio son diferenciales en banca para construir relaciones sostenibles con clientes.

Tabla 5.
Competencias socioemocionales y de liderazgo

Competencia	Manifestación observada	Código
Liderar con el ejemplo	Puntualidad, presencia, soporte emocional al equipo	E9.
Organización y control	Delegación, protocolos, foco en el cumplimiento	E1.
Aprendizaje continuo	Idiomas y marketing como "plus" competitivo	E4.
Orientación al cliente	Empatía/servicio como valor de marca relacional	E2.

Fuente: información extraída de las entrevistas.

Un núcleo importante de los hallazgos se concentra en competencias estratégicas y digitales asociadas a la proyección internacional. La comunicación multilingüe asistida y la trazabilidad digital surgen como palancas inmediatas: E1 utiliza traducción automática para negociar con clientes rusos y sostiene la confianza mediante monitoreo por cámaras del empaque en tiempo real para compradores en Asia, complementado con datos estadísticos sobre producción y embarques. En E4, la negociación de contenedores, precios y términos logísticos se articula con un uso intensivo de redes y marketing para posicionar oferta y acelerar cierres.

Tabla 6.
Competencias digitales/estratégicas con impacto en internacionalización

Competencia	Evidencia empírica	Potencial impacto
Comunicación multilingüe	Negociación con cliente ruso usando traducción (E1, E4)	Reduce fricción idiomática y acelera cierres.
Analítica operativa	Uso de datos productivos para planificar embarques (E1, E6)	Mejora cumplimiento y previsión logística.
Trazabilidad visual	Monitoreo por cámaras de empaque para clientes en Asia (E1, E8)	Aumenta transparencia y fidelización B2B.
Marketing y redes	Posicionamiento rápido de marcas/productos (E4, E7)	Amplía alcance y capta demanda externa.

Fuente: información extraída de las entrevistas.

En las trayectorias también se identifican patrones de movilidad sectorial y acumulación de capital relacional. E4 transita del banano al camarón (desde 2024) y reporta aprendizaje funcional en auditoría, finanzas y ventas, lo que le ha permitido asumir una posición "bisagra" entre operaciones y la negociación comercial. Por otro lado, E3 describe progresión escalonada en hotelería, desde funciones operativas hasta la jefatura de eventos, un itinerario que refuerza su visión sistémica del negocio y su capacidad de coordinar equipos en eventos corporativos.

Mientras que en el comercio automotriz, E7 relata 36 años continuos al frente de un negocio de llantas, destacando la lealtad del cliente y la inversión en la experiencia de servicio como eje competitivo. Por su parte, E8 aporta un perfil híbrido entre servicios jurídicos y gestión política, con maestría en derecho empresarial y experiencia en el ámbito legislativo, además de actualización en idiomas para ampliar su radio de acción profesional; esta combinación le permite integrar perspectivas regulatorias y de cumplimiento en proyectos con empresas.

Finalmente, E9 muestra la construcción de marca en chocolatería artesanal, con 15 años de continuidad, y destaca la versatilidad productiva y comercial, adaptándose a esquemas bajo pedido y redes de distribución que trascienden la localidad.

Un tema transversal es la negociación en entornos culturalmente complejos. E2 indica que para lograr trato de pares en contextos con decisores "patriarcales" se requiere eficiencia informacional y "saber de todo" del negocio para que "todos los géneros" reconozcan su autoridad. E1, en un entorno tradicionalmente masculinizado, relata que parte del trabajo directivo ha sido agremiar, asociar y comercializar en cadenas dominadas por varones, sosteniendo el liderazgo operativo más allá de etiquetas administrativas.

Tabla 7.

Síntesis comparativa por ejes (barreras-competencias-proyección)

Eje	Evidencias recurrentes	Implicaciones para internacionalización
Barreras	Estereotipos, doble carga, entornos patriarcales y masculinizados	Obligan a estrategias de legitimación por resultados y comunicación asertiva (E2, E4, E6, E9).
Liderazgo	Ejemplo personal, organización, servicio/empatía, aprendizaje	Consolidan confianza interna y vínculos externos (E1, E2, E4, E9).
Competencias digitales	Traducción, datos, trazabilidad visual, marketing/redes	Reducen fricciones de idioma, mejoran previsión y amplían alcance (E1, E4).

En este sentido, los relatos confirman un perfil competencial caracterizado por el liderazgo con el ejemplo, la gestión organizada, el aprendizaje continuo y la orientación al cliente, articulado con la adopción de herramientas digitales para sostener la comunicación, la trazabilidad y la confianza en mercados externos. Las barreras de género persisten, pero las entrevistadas desplegaron tácticas eficaces de legitimación por desempeño, diversificación funcional y profesionalización (finanzas, auditoría, logística, negociación). Estos hallazgos responden a la guía de entrevista aplicada (datos generales; barreras; liderazgo; competencias para internacionalización) y muestran la coherencia entre lo reportado y los objetivos del estudio.

De aquí emergen dos líneas de acción para fortalecer la proyección internacional de PYMES lideradas por mujeres en Machala: i) profundizar la formación en idiomas y marketing digital (con énfasis en negociación B2B y construcción de marca), y ii) escalar prácticas de trazabilidad y transparencia digital (datos operativos y monitoreo remoto) como señal de confianza para compradores internacionales. La evidencia cualitativa sugiere que estas competencias ya están en uso entre las líderes entrevistadas y que su sistematización puede acelerar procesos de internacionalización y diversificación de mercados en el corto y mediano plazo (E1, E4).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman que el desarrollo de competencias gerenciales con enfoque de género constituye un elemento clave para la sostenibilidad y proyección internacional de las pymes en Machala. Tal como se evidenció en los testimonios, las mujeres líderes han construido sus trayectorias profesionales enfrentando barreras estructurales y culturales que condicionan su acceso a oportunidades de liderazgo, pero a la vez han desplegado un conjunto de competencias socioemocionales, estratégicas y digitales que fortalecen su capacidad de gestión.

En primer lugar, las barreras estructurales y socioculturales identificadas coinciden con lo planteado por Padilla y Ortega (2021), quienes sostienen que la desigualdad de género en la gestión empresarial se origina en la división sexual del trabajo y en la persistencia de estereotipos sobre la autoridad femenina. Las entrevistadas señalaron situaciones de exclusión en espacios de negociación y toma de decisiones, reflejando lo que López y Ramírez (2022) describen como “el techo de cristal” que limita la visibilidad de las mujeres en cargos directivos. Estos hallazgos también dialogan con el estudio de Runas Journal (2023), desarrollado en la Universidad Católica de Cuenca, donde se demostró que el liderazgo femenino enfrenta un entorno institucional poco sensible al género, especialmente en estructuras jerárquicas rígidas.

No obstante, el presente estudio amplía la comprensión de este fenómeno al situarlo en el contexto de las pymes del comercio exterior, donde las limitaciones estructurales se entrelazan con la informalidad empresarial y la escasa capacitación en gestión internacional. Ello sugiere que el enfoque de género en la gerencia debe trascender las políticas de equidad y convertirse en una estrategia de competitividad organizacional.

En cuanto a las competencias socioemocionales y el liderazgo femenino, las participantes evidenciaron rasgos de empatía, resiliencia, comunicación y trabajo colaborativo, los cuales coinciden con los planteamientos de Goleman (2018) sobre la inteligencia emocional como base del liderazgo efectivo. Este perfil empático coincide con los hallazgos del artículo de Runas Journal (2023), donde se identificó que las mujeres líderes universitarias priorizan la gestión participativa y la cohesión de equipo antes que la imposición jerárquica. En el contexto de las pymes machaleñas, estas competencias se traducen en estilos de liderazgo transformacional que fortalecen la motivación del personal y promueven climas laborales inclusivos.

La tercera categoría, competencias estratégicas y digitales para la proyección internacional, revela un cambio generacional en la gestión empresarial femenina. Las entrevistadas demostraron conciencia sobre la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas, comercio electrónico y marketing digital como medios para acceder a mercados globales. Estos resultados se alinean con las conclusiones del estudio de *“Factors influencing female leadership success in foreign trade companies”* (2022), donde se enfatiza que la alfabetización digital y el networking internacional son factores determinantes del éxito exportador liderado por mujeres.

Asimismo, los testimonios coinciden con lo planteado por Contreras y Silva (2020), quienes argumentan que la competitividad de las empresas con liderazgo femenino depende de su capacidad para innovar, adaptarse al cambio tecnológico y participar en cadenas de valor internacionales. En este sentido, el desarrollo de competencias digitales no solo amplía el alcance comercial, sino que refuerza la autonomía económica y la representación femenina en sectores tradicionalmente masculinizados como el comercio exterior.

Finalmente, la triangulación de los resultados evidencia una relación directa entre empoderamiento, liderazgo y sostenibilidad empresarial. Las mujeres entrevistadas se perciben como agentes de cambio dentro de sus comunidades y modelos de inspiración para otras emprendedoras. Sin embargo, aún demandan políticas de acompañamiento institucional, programas de capacitación continua y redes de cooperación internacional con enfoque de género. Estas necesidades son coherentes con las recomendaciones de la CEPAL

(2023), que insta a los gobiernos locales a fortalecer los ecosistemas empresariales inclusivos y promover la participación femenina en el comercio internacional.

CONCLUSIÓN

La presente investigación permitió evidenciar que las competencias gerenciales con enfoque de género representan un factor determinante para el fortalecimiento de la proyección internacional de las pymes en la ciudad de Machala. Las mujeres empresarias entrevistadas han desarrollado capacidades de liderazgo, resiliencia y visión estratégica que contribuyen a la sostenibilidad y competitividad de sus organizaciones. Sin embargo, persisten desigualdades estructurales, socioculturales e institucionales que limitan su acceso a redes internacionales, financiamiento y capacitación especializada.

Los hallazgos demuestran que el liderazgo femenino se sustenta principalmente en competencias socioemocionales como la empatía, la comunicación asertiva y la capacidad de adaptación que favorecen entornos laborales colaborativos y eficientes. Paralelamente, las competencias digitales y estratégicas se consolidan como herramientas indispensables para la internacionalización, al permitir el acceso a nuevos mercados, el uso de plataformas tecnológicas y la generación de alianzas comerciales.

No obstante, el entorno empresarial machaleño aún demanda políticas públicas y privadas que garanticen condiciones equitativas para las mujeres líderes. La inclusión de la perspectiva de género en la gestión empresarial no solo constituye un imperativo ético, sino también una ventaja competitiva que potencia la innovación y la productividad de las pymes. En consecuencia, fortalecer las competencias gerenciales de las mujeres es fundamental para impulsar un desarrollo económico sostenible e inclusivo en la región.

Entre las limitaciones, se reconoce un diseño cualitativo con muestra por conveniencia (n = 9) y ausencia de métricas cuantitativas de innovación o desempeño exportador; los hallazgos no son generalizables, pero sí transferibles a contextos afines. Futuros estudios deberían triangular con encuestas y registros administrativos, y evaluar el impacto de estas líneas de acción en indicadores de internacionalización.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este estudio, de carácter cualitativo, se centra en la exploración de las competencias gerenciales con enfoque de género como factor para fortalecer la proyección internacional de las pymes en la ciudad de Machala. Debido a un diseño cualitativo con una muestra por conveniencia (n=9) y la ausencia de métricas cuantitativas de innovación o desempeño exportador, los hallazgos no son generalizables a poblaciones más amplias. Sin embargo, se considera que los resultados son transferibles a contextos similares en otras regiones con características socioeconómicas y empresariales afines.

ESTUDIOS FUTUROS

Se recomienda que futuros estudios amplíen la muestra y utilicen metodologías mixtas que combinen datos cualitativos y cuantitativos. Se sugiere triangular los resultados con encuestas a una muestra representativa de pymes y registros administrativos de innovación y desempeño exportador. Además, sería valioso evaluar el impacto de políticas públicas y programas de capacitación con enfoque de género en el fortalecimiento de las competencias gerenciales y el impulso de la internacionalización de las pymes en la región.

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen sinceramente a los especialistas de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador, así como a los expertos externos, quienes aportaron desinteresadamente su tiempo, conocimientos y experiencia para fortalecer esta investigación. Su valiosa

colaboración y retroalimentación fueron fundamentales para enriquecer el análisis y la discusión de los resultados

APORTES DE LOS COAUTORES

- **Andrea Estefania Llaguarima Sigcha:** Responsable principal de la investigación, desde la concepción del estudio, la recolección y análisis de datos, hasta la elaboración del manuscrito inicial.
- **Johanna Micaela Pizarro Romero:** Acompañó el proceso de investigación aportando su experiencia en el campo de [menciona el área de experticia de Johanna], contribuyendo significativamente al diseño metodológico y la interpretación de los resultados.
- **Luis Pastor Carmenate Fuentes:** Proporcionó retroalimentación exhaustiva a lo largo de todo el proceso de investigación, especialmente en la revisión y mejora de la redacción del documento final, asegurando la claridad y coherencia del mismo.

REFERENCIAS

- Ahmed, S. K., Kumwenda, S., & Theobald, S. (2025). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based qualitative research. *MethodsX*. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2024.103231>
- Ávarez, G. (2022). Liderazgo transformacional y engagement laboral: El rol de la mujer líder. *Revista Gestión y Estrategia*, 62, 9-19. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n62/Alvarez>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 20(3), 1-25. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Braun, V., Clarke, V., & Hayfield, N. (2024). A critical review of the reporting of reflexive thematic analysis. *Health Promotion International*. <https://doi.org/10.1093/heapro/daae028>
- Breuillet, A., Bocquet, R., & Poussing, N. (2022). Management de la diversité pour l'internationalisation des PME. *Management International*, 26(special), 41-59. <https://doi.org/10.7202/1098577ar>
- Castro Ingaroca, N. S., Gómez Vidalón, R. M., Lindo Llallico, W. E., & Vega Yato, M. C. (2017). Estilos de afrontamiento al estrés e inteligencia emocional en la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8066>
- El País. (2025, agosto 4). Las empresarias que sostienen en silencio la economía latinoamericana. *El País*. <https://elpais.com/america/termometro-social/2025-08-04>
- Expósito, A., Sanchis-Llopis, A., & Sanchis, J. (2022). Manager gender, entrepreneurial orientation and export propensity in SMEs. *Eurasian Business Review*, 12(2), 315-337. <https://doi.org/10.1007/s40821-022-00210-7>
- Gavilanes, M. E. O., Aguirre, M. C. U., Pillaga, R. T. R., & Alvarado, P. I. R. (2022). Emprendimiento femenino en el desarrollo local en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 73-87. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.6>

- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>
- Graafland, J. (2020). Women in management and sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2320-2333. <https://doi.org/10.1002/CSR.1966>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). Routledge. Doi: <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Herrada-Lores, J. (2024). Mindfulness e innovación en emprendimiento femenino. *Responsibility and Sustainability*, 9(1), 67-84. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/161>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Boletín estadístico sobre empleo y educación en Ecuador*. INEC.
- Junnier, F. (2024). Action and understanding in the semi-structured research interview. *Discourse, Context & Media*, 63, 100824. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2024.100824>
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Collegian*, 32(2), 1-10. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Marín, A. A., & Parra, J. C. V. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres: Una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, 4(1), 59-65. <https://doi.org/10.13125/americanacritica/3867>
- Masuwai, A., et al. (2024). Evaluation of content validity and face validity of a self-assessment instrument: Lessons for researchers. *Cogent Education*, 11(1), 2308410. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2308410>
- Memon, R., Qidwai, W., & Khowaja, K. (2024). Clinicians' experiences of obtaining informed consent in diverse cultural contexts. *BMC Medical Ethics*, 25, 39. <https://doi.org/10.1186/s12910-024-01119-8>
- Moreno Gavilanes, K. M., Medina López, D. A., & Cepeda Rivera, D. R. (2022). Actitudes de decisión de emprendimiento de las mujeres de la provincia de Tungurahua (Ecuador). *Revista de Economía del Caribe*, (29), 99-116. <https://doi.org/10.14482/ecoca.29.504.662>
- Niñerola, A., Hernández-Lara, A. B., & Muñoz, M. (2022). Top management team diversity and international expansion. *SAGE Open*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211068493>
- Peña Ahumada, N. B., & Aguilar Rascón, O. C. (2025). Liderazgo de las mujeres en las MYPES. *Investigación Administrativa*, 54(135), 1-18. <https://doi.org/10.35426/iav54n135.03>
- Pérez-Rivas, F. J., Jiménez-González, J., Bayón Cabeza, M., Belmonte Cortés, S., Díaz-Plaza, M., Domínguez-Bidagor, J., García-García, D., Gómez Puente, J., & Gómez-Gascón, T. (2023). Design and content validation using expert opinions of an instrument for educational evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(11), 6165. <https://doi.org/10.3390/ijerph20116165>

- Poblete, C., & Amorós, J. E. (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización para las PYMES: El caso de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 97-106. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100010>
- Ruslin, H., Syam, H., & Alhabsyi, F. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument. *Educational Studies Journal*. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2047890>
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2021). Gender equality management in modern company management. *SHS Web of Conferences*, 92(7060), 1-8. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207060>
- Villavicencio-Morejón, B. X. (2025). Emprendimiento y crecimiento económico en Ecuador: Análisis de factores sociales, políticos y tecnológicos. *Gestio et Productio*, 7(12), 221-240. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.213>
- Wiertz, S., et al. (2024). Ethical, legal, and practical concerns surrounding consent models in qualitative studies. *Journal of Medical Internet Research*, 26, e52180. <https://doi.org/10.2196/52180>
- World Economic Forum. (2025, marzo 8). Public-private partnerships empower women entrepreneurs in Ecuador. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2025/03/public-private-partnerships-empower-women-entrepreneurs>