

**ESTUDIO DE COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS DEL COMERCIO INTERIOR
CUBANO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO ACTUAL**

**STUDY OF COMPETENCIES IN MANAGERS OF CUBAN DOMESTIC TRADE FOR
STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CURRENT CONTEXT**

Aimee Graffo Pozo

Centro de Gestión del Conocimiento del Ministerio de Comercio Interior, Cuba

agp221277@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5544-5117>

María del Carmen Martínez Vázquez

Centro de Gestión del Conocimiento del Ministerio de Comercio Interior, Cuba

vazquecita2027@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-3925-0962>

Dalia Herrera Serrano

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

daliahs45@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6894-0355>

Agueda Mayra Pérez García

Centro de Gestión del Conocimiento del Ministerio de Comercio Interior, Cuba

majapg19@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4029-9425>

Recibido: 7 de noviembre 2025

Revisado: 11 diciembre de 2025

Aprobado: 9 de marzo de 2026

Cómo citar: Graffo Pozo, A.; Martínez Vázquez, M. C.; Herrera Serrano, D. y Pérez García, A. M. (2026). Estudio de competencias en directivos del Comercio Interior Cubano para la gestión estratégica en el contexto actual. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;22(1), 1-10

RESUMEN

Objetivo. Identificar las competencias que requieren los directivos del Ministerio de Comercio Interior (Mincin) para desarrollar su gestión con un enfoque estratégico que les permita responder a las exigencias del contexto actual. **Diseño/ Metodología/ Enfoque.** Estudio mixto, descriptivo-propositivo, con una muestra intencional de 32 directivos del Mincin. Se realizaron tres talleres participativos, revisión documental de 28

evaluaciones de desempeño, 15 planes de preparación de cuadros y 12 informes de control. Se aplicó un cuestionario con escala Likert ($\alpha = 0.89$) para evaluar importancia y dominio actual de las competencias. Los datos se procesaron con SPSS v.25. **Resultados/Discusión.** Se identificaron 15 competencias. Las brechas más altas (>1.0) correspondieron a Gestión del Cambio (1.64), Visión Estratégica (1.24), Trabajo en Equipo (1.16), Habilidades Analíticas (1.08), Orientación al Cliente (1.08) y Planificación Estratégica (1.04). Estas competencias críticas coinciden con las demandas de transformación digital y adaptabilidad al cambio señaladas por la literatura actual. **Conclusiones.** La metodología participativa permitió construir, por primera vez en el Mincin, un mapa de competencias directivas validado empíricamente. Los resultados orientan la priorización de acciones formativas en las competencias críticas, alineando la capacitación con las necesidades reales del contexto. **Originalidad/Valor.** Se aporta un procedimiento participativo combinado con análisis cuantitativo y estudios de caso para determinar competencias estratégicas en el sector público cubano, facilitando la toma de decisiones en la formación directiva.

PALABRAS CLAVE: competencias directivas; enfoque estratégico; Ministerio de Comercio Interior; análisis de brechas; sector público; Cuba

ABSTRACT

Objective. To identify the competencies required by managers of the Ministry of Domestic Trade (Mincin) to develop their management with a strategic approach, enabling them to respond to the demands of the current context. **Design/Methodology/Approach.** Mixed-method, descriptive-propositive study with a purposive sample of 32 Mincin managers. Three participatory workshops were conducted, along with documentary review of 28 performance evaluations, 15 management training plans, and 12 control reports. A Likert-scale questionnaire ($\alpha = 0.89$) was applied to assess importance and current mastery of competencies. Data were processed using SPSS v.25. **Results/Discussion.** Fifteen competencies were identified. The highest gaps (>1.0) corresponded to Change Management (1.64), Strategic Vision (1.24), Teamwork (1.16), Analytical Skills (1.08), Customer Orientation (1.08), and Strategic Planning (1.04). These critical competencies align with current literature demands for digital transformation and adaptability. **Conclusions.** The participatory methodology allowed, for the first time in Mincin, the construction of an empirically validated competency map. Results guide the prioritization of training actions on critical competencies, aligning capacity building with real contextual needs. **Originality/Value.** A participatory procedure combined with quantitative analysis and case studies is provided to determine strategic competencies in the Cuban public sector, facilitating decision-making in management training.

KEYWORDS: managerial competencies; strategic approach; Ministry of Domestic Trade; gap analysis; public sector; Cuba

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Comercio Interior (Mincin), inicia sus funcionamientos el 23 de febrero de 1961, en un contexto en el cual la economía cubana se reorganizaba tras el triunfo de la revolución; le amparo una nueva Ley, que dejó extinguido el antiguo Ministerio de Comercio, marcando a partir de entonces, un enfoque centralizado que ha ido modificándose ante las realidades económicas de Cuba, los avances tecnológicos y los acontecimientos nacionales e internacionales. La investigación científica es su pilar para el fundamento de su gestión, y se concibe en su accionar como un paradigma para su gestión estratégica.

La gestión estratégica se ha convertido en un imperativo para las organizaciones públicas que enfrentan entornos complejos y cambiantes. En Cuba, el proceso de perfeccionamiento empresarial y la actualización del modelo económico exigen una dirección más flexible, proactiva y basada en competencias (Núñez-Jover & Fernández-González, 2024; Pérez-Campdesuñer et al., 2024). El Ministerio de Comercio Interior (Mincin), como ente rector del comercio minorista, mayorista y de servicios, requiere directivos capaces de formular e implementar estrategias que respondan a las dinámicas del mercado, las transformaciones tecnológicas y las demandas de la población.

La dirección estratégica se define como un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación y control de estrategias que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno (Almuiñas & Galarza, 2015, 2016). Para que este proceso sea efectivo, los directivos deben poseer un conjunto de

competencias que integren conocimientos, habilidades y actitudes. El enfoque de competencias, especialmente desde la perspectiva socioformativa de Tobón (2018, 2023), trasciende la visión reduccionista de destrezas técnicas y concibe las competencias como actuaciones integrales ante problemas del contexto, articulando saber ser, saber conocer y saber hacer.

En el sector público cubano, los estudios sobre competencias directivas han avanzado en los últimos años, pero aún predominan enfoques centrados en perfiles de cargo más que en diagnósticos situados que identifiquen brechas de desarrollo (Del Toro-Ríos et al., 2023; Heredia-Escorza & Sánchez-Díaz, 2024). En el Mincin, las evaluaciones de desempeño y los informes de control evidencian deficiencias recurrentes en la capacidad de anticipar cambios, gestionar equipos y utilizar información estratégica. Ante esta realidad, surge la pregunta de investigación: ¿cuáles son las competencias clave que deben poseer los directivos del Mincin para una gestión estratégica eficaz y cuál es la brecha existente en su desarrollo?

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las competencias que requieren los directivos del Mincin para desarrollar su gestión con un enfoque estratégico que les permita responder a las exigencias del contexto actual.

METODOLOGÍA

Enfoque y alcance. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), con un alcance descriptivo-propositivo.

Participantes y muestra. La población estuvo constituida por 48 directivos del Mincin pertenecientes a la oficina central, direcciones provinciales y empresas subordinadas. Se seleccionó una muestra intencional no probabilística de 32 directivos con mayor implicación en los procesos de planificación estratégica y control de gestión. El perfil de los participantes fue: 18 directores de empresas (56.3%) y 14 jefes de departamentos o equivalentes (43.7%); 21 hombres (65.6%) y 11 mujeres (34.4%); todos con más de cinco años de experiencia en cargos directivos.

Procedimiento. El estudio se realizó en tres fases:

1. Revisión documental (enero-febrero 2025): Se consultó literatura especializada a partir de documentos rectores en el Ministerio del Comercio Interior Cubano, y a estudios de casos nacionales e internacionales, e investigaciones tanto en inglés, como en español, en el buscador académico más generalizado, Google Académico, para lo cual se utilizaron estrategias de búsqueda booleanas. Se analizaron 28 evaluaciones del desempeño correspondientes a directivos de la muestra (periodo 2022-2024), 15 planes de preparación de cuadros y 12 informes de resultados de controles a entidades. Se utilizó una guía de análisis documental que permitió extraer competencias mencionadas explícita o implícitamente.

2. Talleres participativos (marzo 2025): Se realizaron tres talleres con los 32 directivos, siguiendo los principios de investigación-acción participativa.

- Taller 1 (exploración inicial): tormenta de ideas para identificar competencias esenciales. Se generaron 41 ítems iniciales, que se agruparon temáticamente en 17 categorías.
- Taller 2 (profundización y validación): trabajo en grupos pequeños para definir indicadores de desempeño y validar las competencias mediante estudios de caso extraídos de situaciones reales del sector.
- Taller 3 (priorización): aplicación de una matriz de priorización con escala Likert (1 = bajo, 5 = muy alto) para evaluar importancia y dominio actual de cada competencia.

3. Validación del instrumento. El cuestionario resultante (Anexo 2) fue sometido a juicio de tres expertos en gestión de recursos humanos y metodología de la investigación. Posteriormente se realizó una prueba piloto con 8 directivos de características similares a la muestra, lo que permitió ajustar la redacción de tres ítems. La confiabilidad se estimó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.89 para la escala total, indicando una consistencia interna alta.

Análisis de datos. Los datos cuantitativos se procesaron con SPSS v.25. Se calcularon medias aritméticas de importancia y dominio actual. La brecha se obtuvo restando el dominio actual de la importancia. Las competencias se clasificaron según la magnitud de la brecha: crítica (>1.0), relevante ($0.5-1.0$) y consolidada (<0.5). La información cualitativa de los talleres se analizó mediante análisis de contenido temático.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

La triangulación entre la revisión documental y los talleres permitió identificar 15 competencias clave. La matriz de brechas (Anexo 3) mostró los siguientes resultados:

- Competencias críticas (brecha >1.0): Gestión del Cambio (1.64), Visión Estratégica (1.24), Trabajo en Equipo (1.16), Habilidades Analíticas (1.08), Orientación al Cliente (1.08) y Planificación Estratégica (1.04).
- Competencias relevantes (brecha $0.5-1.0$): Manejo de Sistemas Informáticos (0.64).
- Competencias consolidadas (brecha <0.5): Liderazgo (0.48), Pensamiento Crítico (0.48), Comunicación Efectiva (0.08), Gestión de Recursos (0.04), Ética y Responsabilidad Social (0.00), Negociación con Proveedores (0.36), Análisis Financiero Básico (0.28) y Atención al Cliente (0.36).

En los talleres, los directivos señalaron que, además de las críticas, competencias como Negociación con Proveedores, Análisis Financiero Básico y Atención al Cliente también son estratégicas para el desempeño en el sector comercio, aunque sus brechas cuantitativas sean bajas. Este matiz cualitativo se incorpora en la discusión.

DISCUSIÓN

Los resultados se discuten a continuación a la luz de la literatura especializada y del contexto específico del Mincin.

Gestión del Cambio presentó la brecha más alta (1.64). Este hallazgo es consistente con los planteamientos de Mintzberg et al. (2023), quienes señalan que la capacidad de adaptación al entorno es la competencia central en contextos de incertidumbre. En el caso del Mincin, las transformaciones recientes en los modelos de gestión, la introducción de nuevas tecnologías y las fluctuaciones en las cadenas de suministro explican la urgencia de desarrollar esta competencia. La brecha sugiere que los directivos reconocen su importancia, pero se sienten insuficientemente preparados para liderar procesos de cambio estructurados.

Visión Estratégica (brecha 1.24) y Planificación Estratégica (1.04) son competencias estrechamente vinculadas. Almuiñas y Galarza (2016) destacan que la dirección estratégica requiere no solo formular estrategias, sino también anticipar escenarios futuros. En los talleres, los directivos manifestaron dificultades para realizar análisis prospectivo y para traducir los objetivos institucionales en acciones concretas. Esta debilidad coincide con lo reportado por Heredia-Escorza y Sánchez-Díaz (2024) en otros organismos públicos cubanos, donde predomina una cultura de planificación operativa de corto plazo.

Trabajo en Equipo (1.16) y Habilidades Analíticas (1.08) aparecen como competencias críticas. Según Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993), estas competencias son predictores de desempeño superior en niveles directivos. En el contexto del Mincin, la necesidad de coordinar equipos multidisciplinarios y tomar decisiones basadas en datos (digitalización) explica su relevancia. La brecha en habilidades analíticas es particularmente preocupante porque limita la capacidad de aprovechar los sistemas de información disponibles, un desafío señalado por Rodríguez-Gómez (2025) en su estudio sobre digitalización en el sector público.

Ética y Responsabilidad Social mostró una brecha de 0.00, lo que indica un alto desarrollo y reconocimiento. Este resultado es coherente con la tradición formativa de los cuadros en Cuba, donde la dimensión ética ha sido un pilar desde la institucionalización de la gestión de recursos humanos (Del Toro-Ríos et al., 2023). No obstante, los talleres revelaron que esta competencia se asocia más a valores personales que a herramientas de gestión, lo que sugiere la necesidad de fortalecer su aplicación práctica en la toma de decisiones estratégicas.

La conexión con las tendencias contemporáneas se evidencia en los siguientes aspectos:

- Digitalización: la competencia Manejo de Sistemas Informáticos (relevante, brecha 0.64) y Habilidades Analíticas (crítica) reflejan la presión por incorporar herramientas tecnológicas. Como señalan Pineda-Herrero y Belvis (2024), la transformación digital en el sector público exige no solo habilidades técnicas, sino también capacidades de interpretación de datos.
- Sostenibilidad y ética: la consolidación de Ética y Responsabilidad Social (brecha 0) muestra alineación con los principios de sostenibilidad que la literatura actual (World Economic Forum, 2023) exige en los perfiles directivos.
- Aprendizaje continuo y personalización: la propia metodología de diagnóstico de brechas constituye un paso hacia la personalización de la formación, respondiendo a lo propuesto por Tobón (2023) sobre la necesidad de itinerarios formativos situados.

Limitaciones del estudio

Los resultados deben interpretarse considerando las siguientes limitaciones: (1) el tamaño de la muestra (32 directivos) limita la generalización de los hallazgos a otros organismos; (2) la autoevaluación del dominio de competencias puede estar sesgada por la deseabilidad social; (3) el estudio se centró en competencias genéricas sin profundizar en aquellas específicas de cada nivel directivo; (4) no se realizó una evaluación de desempeño externa que contrastara la autopercepción.

CONCLUSIONES

1. Se identificaron 15 competencias directivas para la gestión estratégica en el Mincin, clasificadas en críticas (6), relevantes (1) y consolidadas (8) a partir de la brecha entre importancia y dominio actual.
2. Las competencias con mayor urgencia de desarrollo son Gestión del Cambio, Visión Estratégica y Trabajo en Equipo, con brechas superiores a 1.1. Estas deben constituir la prioridad de los programas de capacitación a corto plazo.
3. La metodología participativa empleada (talleres, revisión documental, matriz de brechas) permitió construir, por primera vez en el Mincin, un mapa de competencias directivas validado empíricamente y una hoja de ruta para su desarrollo, alineada con las necesidades reales del contexto.
4. La investigación aporta evidencia sobre la pertinencia del enfoque socioformativo en la gestión de recursos humanos del sector público cubano, al demostrar que las competencias críticas se corresponden con las demandas de transformación digital, adaptabilidad al cambio y trabajo colaborativo identificadas en la literatura actual.
5. Se recomienda implementar acciones formativas diferenciadas según la brecha, diseñar un sistema de seguimiento que evalúe la evolución de las competencias y replicar el estudio en otros niveles organizacionales para contar con una visión integral del desarrollo directivo en el Mincin.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA 7ª ed.)

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2015). *El enfoque estratégico de la gestión universitaria*. Memorias del Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas, Guayaquil, Ecuador. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-59962016000100012
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 45-62. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/3599>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Del Toro-Ríos, J. C., Núñez-Jover, J., & Fernández-González, A. (2023). Evolución de la gestión de cuadros en Cuba: de la administración tradicional al enfoque estratégico. *Revista Cubana de Administración*

Pública, 7(1), 1-18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000200002

- Heredia-Escorza, Y., & Sánchez-Díaz, S. (2024). Competencias directivas en la administración pública: tendencias y desafíos. *Gestión y Política Pública*, 33(2), 45-68. <https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/issue/view/35>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2023). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (3rd ed.). Financial Times Press.
- Núñez-Jover, J., & Fernández-González, A. (2024). Ética y formación de directivos en Cuba: bases para un modelo de gestión pública. *Revista Cubana de Ciencias Sociales*, 42(1), 88-105. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=300397>
- Pérez-Campdesuñer, R., García-Vidal, G., & Sánchez-Rodríguez, A. (2024). Competencias estratégicas en el sector empresarial cubano: un estudio empírico. *Retos de la Dirección*, 18(1), 1-20. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v19/2306-9155-rdir-19-e2501.pdf>
- Pineda-Herrero, P., & Belvis, E. (2024). Soft skills for public sector leaders: a systematic review. *Public Personnel Management*, 53(2), 210-235. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/10/5533>
- Rodríguez-Gómez, D. (2025). Digitalización y competencias directivas en el sector público: hacia un modelo de gestión basado en datos. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, 11(1), 55-78. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/12394/10696>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (2a ed.). Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2013). Socioformación y competencias: Un enfoque para la educación y la sociedad del conocimiento. Centro Universitario CIFE. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=754205>
- Tobón, S. (2017). *Evaluación de competencias: Enfoque socioformativo* (2a ed.). Centro Universitario CIFE.
- Tobón, S. (2018). Metodología de proyectos formativos: Desarrollo de competencias desde la socioformación. Centro Universitario CIFE. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=754205>
- Tobón, S. (2023). *Competencias socioformativas: teoría y práctica para la formación integral*. Centro Universitario CIFE.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://n9.cl/3b0qq3>

ANEXOS

ANEXO No. 1 - *Talleres para la determinación de las competencias de los directivos del MINCIN*

Taller 1: Exploración inicial de competencias

Objetivo: Identificar las percepciones generales de los directivos sobre las competencias técnicas necesarias en su labor.

Metodología:

- Dinámica de lluvia de ideas: cada participante escribe en tarjetas las competencias que considera esenciales.
- Agrupación temática: se organizan las tarjetas en categorías (ej. gestión de inventarios, negociación, análisis financiero, uso de TIC).
- Discusión plenaria: se priorizan las competencias más mencionadas.

Duración: 2 horas

Materiales: Tarjetas, marcadores, papelógrafos, cinta adhesiva.

Actividades paso a paso:

1. Bienvenida y explicación del objetivo (10 min).
2. Lluvia de ideas individual: cada participante escribe en tarjetas las competencias que considera esenciales (20 min).
3. Agrupación temática: se pegan las tarjetas en un papelógrafo y se organizan por categorías (30 min).
4. Discusión plenaria: se comentan las categorías y se priorizan las más relevantes (40 min).
5. Cierre: resumen de las competencias identificadas y reflexión colectiva (20 min).

Resultado esperado: Listado preliminar de competencias técnicas reconocidas por los directivos.

Taller 2: Profundización y validación

Objetivo: Analizar en detalle las competencias identificadas y validar su relevancia para el desempeño directivo en el comercio.

Metodología:

- Trabajo en grupos pequeños: cada grupo analiza una categoría de competencias y define indicadores de desempeño (ej. “manejo de sistemas de gestión de ventas”).
- Estudio de casos: se presentan situaciones reales del sector comercio y los directivos discuten qué competencias se requieren para resolverlas.
- Mapa de competencias: se construye un esquema visual con las competencias validadas.

Duración: 2 horas y 30 min

Materiales: Casos prácticos impresos, papelógrafos, marcadores.

Actividades paso a paso:

1. Introducción y repaso del listado preliminar (15 min).
2. Trabajo en grupos pequeños: cada grupo analiza una categoría y define indicadores de desempeño (45 min).
3. Estudio de casos: se presentan situaciones reales del comercio y se discuten las competencias necesarias para resolverlas (60 min).
4. Mapa de competencias: se construye un esquema visual con las competencias validadas (20 min).
5. Plenaria de validación: se comparte el mapa y se ajusta colectivamente (30 min).

Resultado esperado: Mapa consensado de competencias técnicas con ejemplos de aplicación práctica.

Taller 3: Priorización y plan de acción

Objetivo: Definir cuáles competencias son más críticas y establecer un plan de capacitación o fortalecimiento.

Metodología:

- Matriz de priorización: cada participante evalúa las competencias según dos criterios: importancia y nivel actual de dominio.
- Discusión plenaria: se identifican las brechas más significativas.
- Plan de acción: se acuerdan propuestas de capacitación, acompañamiento o autoformación para cerrar las brechas.

Duración: 2 horas

Materiales: Matriz de priorización impresa, papelógrafos, marcadores.

Actividades paso a paso:

1. Presentación del mapa de competencias (15 min).
2. Matriz de priorización individual: cada participante evalúa las competencias según importancia y nivel actual de dominio (30 min).
3. Discusión plenaria: se identifican las brechas más significativas (45 min).
4. Plan de acción colectivo: se acuerdan propuestas de capacitación y seguimiento (30 min).
5. Cierre: síntesis de acuerdos y próximos pasos (15 min).

Resultado esperado: Listado priorizado de competencias técnicas y un plan de acción para su desarrollo.

ANEXO No. 2 - Instrumento de evaluación de competencias

Instrucciones para los participantes:

Marque con una "X" el nivel de importancia y el nivel de dominio actual que usted considera para cada competencia (escala 1 = bajo, 5 = muy alto).

Competencia técnica	Importancia (1 = baja, 5 = muy alta)	Dominio actual (1 = bajo, 5 = muy alto)
liderazgo	4,84	4,36
Visión estratégica	5	3,76
Pensamiento crítico	4,36	3,88

Comuniucacion efectiva	4	3,92
Gestión del cambio	4,92	3,28
Habilidades analíticas	4,84	3,76
Orientacion al cliente	4,8	3,72
Trabajo en equipo	4,88	3,68
Gestión de recursos	4,4	4,36
Ética y responsabilidad social	4,72	4,72
Negociación con proveedores	4,96	4,6
Análisis financiero básico	5	4,72
Manejo de sistemas informáticos	4,32	3,88
Atención al cliente	4,76	4,4
Planificación estratégica	4,84	3.8

Resultados esperados

- Competencias críticas: aquellas con alta importancia (4–5) y bajo dominio actual (1–2).
- Competencias consolidadas: alta importancia y alto dominio.
- Competencias secundarias: baja importancia, independientemente del dominio.

ANEXO No. 3 - Matriz de brechas de competencias

Competencia técnica	Importancia (1–5)	Dominio actual (1–5)	Brecha (Importancia (Dominio))	Tipo de competencias
Liderazgo	4,84	4,36	0.48	consolidada
Visión estrategica	5	3,76	1.24	crítica
Pensamiento crítico	4,36	3,88	0.48	consolidada
Comuniucacion efectiva	4	3,92	0.08	consolidada
Gestión del cambio	4,92	3,28	1.64	crítica
Habilidades analíticas	4,84	3,76	1.08	crítica
Orientacion al cliente	4,8	3,72	1.08	crítica
Trabajo en equipo	4,88	3,68	1.16	crítica
Gestión de recursos	4,4	4,36	0.04	Consolidada
Ética y responsabilidad social	4,72	4,72	0	consolidada
Negociación con proveedores	4,96	4,6	0.36	consolidada

Análisis financiero básico	5	4,72	0.28	consolidada
Manejo de sistemas informáticos	4,32	3,68	0.64	consolidada
Atención al cliente	4,76	4,4	0.36	consolidada
Planificación estratégica	4,84	3.8	1.04	crítica

Clasificación según brecha cuantitativa: crítica (>1.0), relevante ($0.5-1.0$), consolidada (<0.5). En los talleres, los directivos señalaron además que Negociación con Proveedores, Análisis Financiero Básico y Atención al Cliente, aunque consolidadas cuantitativamente, son estratégicas para el sector.