



Estrategias Gerenciales y Corporativas para Garantizar la Sostenibilidad y Crecimiento de las Pymes en Ecuador, durante el período 2020-2025

TESIS DOCTORAL

que para obtener el Grado de PhD.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Elizabeth Mercedes Cevallos Gorozabel

ASESOR

Lyzzi Coromoto Davalillo Bolívar

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Cevallos Gorozabel, E. M. (2023). Estrategias gerenciales y corporativas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las pymes en Ecuador, durante el periodo 2020-2025. [Tesis de doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación. México-UIIX]



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

Con el fin de ofrecer una guía de interpretación para la toma de decisiones empresariales sobre temas laborales, se presentó esta tesis doctoral cuyo objetivo fue: Proponer un conjunto de estrategias gerenciales y corporativas dirigidas al aseguramiento de la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador. La aplicación de estas estrategias orientadas a cerrar la brecha tecnológica, reducir la informalidad y precariedad y fortalecer la cohesión laboral, facilitó que las Pymes enfrentaran las exigencias impuestas por el nuevo escenario productivo, asegurando su permanencia y competitividad en el siglo XXI. Los resultados evidenciaron que la incorporación de tecnologías constituye el eje principal para impulsar la competitividad y optimizar los procesos operativos. La digitalización y la automatización permitieron mejorar la eficiencia, disminuir costos y gestionar de manera más efectiva el talento humano. Se concluyó que las Pymes ecuatorianas enfrentan obstáculos que dificultaron una transición plena hacia la cuarta Revolución Industrial, especialmente en lo relativo a formalización laboral, disponibilidad de recursos financieros y el desarrollo de capacidades y habilidades en sus trabajadores.

Palabras clave: estrategias gerenciales; desigualdad; adaptación Tecnológica; precariedad laboral; transformación; relaciones laborales; sostenibilidad; crecimiento; cuarta revolución industrial.

Abstract

In order to offer an interpretive guide for business decision-making on labor issues, this doctoral thesis was presented. Its objective was to propose a set of managerial and corporate strategies aimed at ensuring the sustainability and growth of SMEs in Ecuador. The application of these strategies, aimed at closing the technological gap, reducing informality and precariousness, and strengthening labor cohesion, helped SMEs meet the demands imposed by the new production scenario, ensuring their survival and competitiveness in the 21st century. The results showed that the incorporation of technologies is the main axis for boosting competitiveness and optimizing operational processes. Digitalization and automation have allowed for improved efficiency, reduced costs, and more effective management of human talent. It was concluded that Ecuadorian SMEs face obstacles that hinder a full transition to the Fourth Industrial Revolution, especially regarding labor formalization, availability of financial resources, and the development of capabilities and skills in their workers.

Keywords: managerial strategies; inequality; technological adaptation; job insecurity; transformation; labor relations; sustainability; growth; fourth industrial revolution.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por su infinito amor, por guiarme por el camino correcto de la vida, por estar a mi lado a cada paso, día a día, y por darme la oportunidad de escribir esta tesis de grado, que será de gran ayuda para las empresas de Ecuador y el mundo.

En mi mente hay muchas personas especiales a las que desearía agradecer por su apoyo y cariño que me han brindado, por estar junto a mí en los momentos más difíciles y los más hermosos de mi vida. Sin importar donde estén, quiero agradecerles por ser parte de quien soy hoy.

A la Universidad de investigación e Innovación México por la oportunidad de graduarme como PhD, un sueño largamente acariciado que me hace crecer como persona y como profesional.

Dedicatoria

Esta tesis la dedico primeramente a Dios, quién me dio la fortaleza y sabiduría para escribirla, por los triunfos y momentos difíciles, por los días y las noches que me permitió compartir junto a quienes hoy, son parte importante en mi vida, porque me levantó de mil caídas y jamás permitió que me rindiera, porque sé que estuvo ahí cuando más sola me sentía.

A mi madre, por darme la vida.

A mis hijos Cristina, Carolina y Cristóbal, quienes fueron los que me impulsaron a prepararme cada día más, para ser el sostén del hogar, y darme la valentía de creer que grandes cosas siempre conllevan grandes esfuerzos, que mientras exista fuerza, uno debe seguir adelante.

Y a todas y cada una de las personas que, de una u otra manera, aportaron para la dedicación de esta tesis de grado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	15
Capítulo 1. Proyección de la investigación	23
1.1. Línea de investigación de la UIIX y su ambito de estudio.	23
1.2. Planteamiento del problema.....	24
1.3. Formulación del Problema	26
1.4. Justificación.....	26
1.5. Objeto de Estudio.....	28
1.6. Campo de Acción.....	29
1.7. Objetivos.	29
1.7.1 Objetivo general.....	29
1.7.2 Objetivos específicos.....	29
1.8. Hipótesis.....	30
1.9. Alcance temático.....	30
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.....	31
1.10.1 Delimitación espacial.....	31
1.10.2 Delimitación temporal.....	31
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales	32
2.1 Estado de Arte (Marco Histórico y actual)	32
2.2 Marco Teórico	41
2.2.1 La Cuarta Revolución Industrial.....	41
2.2.2 Digitalización y Automatización	42
2.2.3 Gestión Empresarial en la Post-Pandemia	43
2.2.4 Enlace entre Conceptos y Coherencia Teórica.	43
2.2.5 Antecedentes de la Revolución Industrial	44
2.2.5.1 Primera Revolución industrial (1760-1840).....	44
2.2.5.2 Segunda Revolución Industrial (1870-1914).	45
2.2.5.3 Tercera Revolución Industrial (1950-1970).....	46

2.2.5.4	Cuarta Revolución Industrial (siglo XXI).....	47
2.2.6	Adaptación Tecnológica en las Pymes de Ecuador	47
2.2.7	Barreras Tecnológicas y Digitales.....	48
2.2.8	Impacto en la productividad y competitividad.	49
2.2.9	Desigualdad en el acceso y uso de tecnologías.....	50
2.2.10	Estrategias de capacitación y formación tecnológica.	51
2.2.11	Trabajo Informal y Precariedad Laboral.....	53
2.2.11.1	Caracterización del trabajo informal en Ecuador.....	53
2.2.11.2	Dimensiones del Trabajo Informal en Ecuador.....	53
2.2.11.3	Factores que contribuyeron a la informalidad laboral.....	54
2.2.11.4	Políticas públicas y estrategias para formalizar el trabajo.	55
2.2.12	Factores que contribuyen a la precarización laboral.....	55
2.2.12.1	Flexibilización Laboral.	56
2.2.12.2	Informalidad del trabajo.	56
2.2.12.3	Desigualdad en el acceso a la educación y capacitación.....	56
2.2.12.4	Políticas gubernamentales inadecuadas.	57
2.2.12.5	Tecnología y automatización.	57
2.2.12.6	Cambios estructurales en la economía.	58
2.2.13	Efectos de la precariedad laboral en el bienestar de los trabajadores.....	58
2.2.13.1	Inseguridad económica.....	58
2.2.13.2	Impacto en la salud física y mental.	58
2.2.13.3	Falta de derechos y protecciones laborales.	59
2.2.13.4	Aislamiento social y pérdida de cohesión comunitaria.....	59
2.2.13.5	Limitaciones en el desarrollo personal y profesional.....	60
2.2.13.6	Impacto en la familia y la vida personal.....	60
2.2.13.7	Propuestas para la formalización y mejora de las condiciones laborales.....	60
2.2.13.8	Incentivos fiscales y financieros para la formalización.....	61
2.2.13.9	Simplificación de la regulación laboral.....	61
2.2.14	Transformación de las relaciones laborales tradicionales.....	62
2.2.14.1	Cambios en las dinámicas laborales post-2020.....	62

2.2.14.2	Impacto de la digitalización en las relaciones laborales.....	63
2.2.14.3	Estrategias para fortalecer la cultura organizacional en las Pymes..	64
2.2.15	Estrategias gerenciales y corporativas en la cuarta revolución industrial	65
2.2.15.1	Enfoques de gestión frente a la automatización y la digitalización.	66
2.2.15.2	Innovación y sostenibilidad en las Pymes.....	66
2.2.15.3	Implementación de prácticas empresariales responsables.....	67
2.2.15.4	Políticas públicas y su papel en la adaptación de las Pymes.....	68
2.3	Marco conceptual.	69
2.3.1	Empresas Pymes.	69
2.3.2	Estrategias Gerenciales y Corporativas.	69
2.3.3	Sostenibilidad Empresarial.	69
2.3.4	Automatización.....	70
2.3.5	Digitalización.....	70
2.3.6	Innovación Disruptiva.....	70
2.3.7	Desigualdad en la adaptación tecnológica.	70
2.3.8	Trabajo informal.	70
2.3.9	Relaciones laborales.	71
2.3.10	Innovación tecnológica.	71
2.3.11	Transformación en las relaciones laborales.	71
2.3.12	Crecimiento.....	71
2.4	Marco Contextual.	72
2.4.1	Las Pymes en Ecuador.....	72
2.4.2	Contexto socioeconómico y demográfico de Quito y Guayaquil.....	72
2.4.2.1	Quito.....	72
2.4.2.2	Guayaquil.	73
2.4.3	Desafíos de las Pymes en Quito y Guayaquil desde 2020.....	74
2.4.3.1	Desigualdad en la adaptación tecnológica.....	74
2.4.3.2	Trabajo informal y precariedad laboral.....	74
2.4.3.3	Transformación de las relaciones laborales	75
2.4.4	La cuarta revolución industrial y sus implicaciones para las pymes en Quito y Guayaquil.....	75

	10
2.5	Marco legal y normativo 75
2.5.1	Normativas Internacionales 75
2.5.2	Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) 76
2.5.3	Tratados sobre Comercio Electrónico y Digitalización 76
2.5.4	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU 76
2.5.5	Normativas Nacionales en Ecuador 76
2.5.6	Constitución de la República del Ecuador (2008) 77
2.5.7	Código de Trabajo del Ecuador 77
2.5.8	Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal (2018)..... 77
2.5.8	Ley de Economía Popular y Solidaria (2011)..... 78
2.5.9	Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos 78
2.5.10	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021)..... 78
2.5.11	Normativas del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL)..... 78
2.5.12	Política de Transformación Digital 79
2.5.13	Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y su Reglamento 79
2.5.14	Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual..... 79
2.5.15	Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal 79
2.5.16	Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo 80
2.5.17	Agenda de Transformación Digital del Ecuador (2022-2025)..... 80
2.5.18	Comentario sobre el Estado de la Normatividad en Ecuador..... 80
Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de investigación 81	
3.1	Cuadro de Operacionalización de las variables. 82
3.2	Diseño metodológico. 85
3.2.1	Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis .. 85
3.2.2	Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos 88
3.2.3	Determinación de la muestra y su criterio de selección 90
3.3	Trabajo de campo. 92

3.4	Aplicación de los instrumentos.....	93
3.5	Procesamiento de información.....	94
3.6	Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	95
3.6.1	Análisis de la encuesta.....	95
3.7	Redacción de resultados y discusión.....	111
3.7.1	Análisis general de la encuesta.....	111
3.7.2	Análisis general de la entrevista.....	112
3.7.2.1	Pymes de Quito.....	113
3.7.2.2	Pymes de Guayaquil.....	114
3.7.2.3	Conclusiones de las entrevistas.....	116
3.8	Resultados y discusión.....	116
	Capítulo IV: Propuesta de Transformación.....	120
4.1.	Fundamentación de propuesta de transformación.....	121
4.2.	Estructura de la propuesta de transformación.....	123
4.2.1	Título de la propuesta:.....	123
4.2.2	Fundamentación Teórica conceptual de la propuesta.....	123
4.2.3	Objetivo general de la propuesta:.....	125
4.2.3.1	Objetivos específicos de la propuesta.....	125
4.2.4	Estructura de la propuesta.....	126
4.2.4.1	Ejes estratégicos de la propuesta.....	126
4.2.5	Plan de Implementación.....	126
4.2.5.1	Cuadro del plan de implementación.....	128
4.2.6	Valoración, Evaluación y validación de la propuesta.....	129
4.2.6.1	Cuadro de Criterio de evaluación.....	129
4.2.6.2	Cierre del capítulo IV.....	129
	Conclusiones.....	131
	Recomendaciones.....	134
	BIBLIOGRAFÍA.....	136
	ANEXOS.....	147

Índice de Figuras

Figura 1 ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?	96
Figura 2 ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?	97
Figura 3 ¿Cuál es el sector o industria en la que se desenvuelve su empresa?	98
Figura 4 ¿Ha enfrentado su empresa problemas laborales específicos en el nuevo contexto productivo de las PYMES en Ecuador Post 2020?	99
Figura 5 ¿Cuáles son los principales problemas laborales que ha enfrentado su empresa en los últimos años?	100
Figura 6 ¿Cuáles son los principales problemas empresariales que ha enfrentado su empresa en los últimos años?	101
Figura 7 ¿Cómo ha afectado estos problemas a la productividad y competitividad de su empresa?	102
Figura 8 ¿Ha implementado su empresa alguna estrategia para enfrentar los problemas laborales y empresariales en el nuevo contexto productivo de las PYMES en Ecuador Post 2020?	103
Figura 9 ¿Cómo ha alineado su empresa sus estrategias gerenciales y corporativas con los cambios en el entorno económico y social de Ecuador en los últimos años?	104
Figura 10 ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido con estas estrategias?	105
Figura 11 ¿Qué recursos ha invertido su empresa en la implementación de estas estrategias?	
Figura 12 ¿Cuál cree que son las estrategias gerenciales y corporativas en el sector de las PYMES en Ecuador Post 2020 que han aportado al desarrollo de la empresa?	106

Figura 13 ¿Cuál cree que sea el mayor obstáculo para la adopción de estrategias gerenciales y corporativas en su empresa?	108
Figura 14 ¿Tiene planes para implementar nuevas estrategias gerenciales y corporativas en el futuro?	109
Figura 15 ¿Qué recursos cree que necesitaría para implementar estas estrategias de manera efectiva en su empresa?	110

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de las variables	82
Tabla 2 Población de estudio	91
Tabla 3 Muestra de estudio	92
Tabla 4 Resumen de las entrevistas a las pymes de Quito	112
Tabla 5 Resumen de las entrevistas a las pymes de Guayaquil	113
Tabla 6. Ejes estratégicos de la propuesta	125
Tabla 7 Cuadro del plan de implementación	126
Tabla 8 Cuadro del criterio de evaluación	127

INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica transformó profundamente el ámbito laboral, un proceso que aceleró su ritmo en este periodo y que generó desafíos y oportunidades en todos los sectores económicos. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Ecuador, que son un componente esencial del entramado empresarial, se encontraban en un punto crítico donde la adaptación a estos cambios tecnológicos no es solo una opción, sino una necesidad imperiosa para garantizar su sostenibilidad y competitividad en un entorno globalizado.

Sin embargo, esta transición hacia un entorno laboral digitalizado no ha sido homogénea. En el contexto ecuatoriano, la adaptación tecnológica ha presentado desafíos adicionales, ya que muchos trabajadores no estaban preparados para utilizar óptimamente las nuevas herramientas tecnológicas. Esto ha generado un desfase en la productividad y ha resaltado la brecha entre países con diferentes niveles de desarrollo tecnológico.

El avance inexorable de la tecnología levantó alarmas en diversos sectores, especialmente en aquellos donde la automatización amenaza con sustituir tareas tradicionalmente manuales. Ejemplos como el de los robots industriales, que pueden reemplazar a miles de obreros en la producción fabril, ilustran el potencial disruptivo de estas innovaciones. Estas transformaciones no solo están redefiniendo la producción, sino que también están revolucionando las políticas laborales, afectando profundamente la gestión laboral de las Pymes.

La flexibilidad, deslocalización e individualización que caracterizaban a los nuevos entornos laborales han alterado elementos fundamentales de las relaciones laborales tradicionales, tales como la solidaridad y la empatía colectiva. Estos cambios dieron lugar a la consolidación de un trabajo más individualizado y menos subordinado, así como al aumento del trabajo informal, lo que plantea nuevos retos para la gestión de las Pymes en el siglo XXI.

Asimismo, la flexibilización laboral (una propuesta basada en la hegemonía de la tesis neoliberal del mercado de trabajo) era la existencia del trabajo precario como solución o alternativa a la productividad. Esto dio lugar a múltiples controversias, pues la modalidad implica acuerdos entre naciones sobre la transgresión de los derechos de los trabajadores por la debilidad humana (Cañizares, 2020).

El escenario económico y laboral de Ecuador ha experimentado cambios significativos, marcados por eventos globales como la crisis del COVID-19 y una serie de reajustes estructurales. En este contexto, las pymes se han enfrentado a desafíos únicos que han redefinido la relación entre el trabajo y la empresa.

En el Ecuador, las pymes desempeñaron un papel fundamental en la economía, ya que representaron una gran parte considerable del total de empresas, generaron un volumen significativo de empleos y concentran más del 60% del empleo formal. Sin embargo, su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) regional resultó relativamente bajo, con apenas el 25%, en contraste con la situación de los países de la Unión Europea, donde las Pymes contribuyeron en promedio con un 56% del PIB (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2020).

Según la CEPAL (2020), hacia finales de 2020, se preveía que cerca de 2,7 millones de empresas habrían cesado sus operaciones, lo que representó aproximadamente el 19% del total de empresas en la región. En el caso de las microempresas, esta cifra pudo alcanzar el 21%. En términos de empleo, la situación tuvo un impacto devastador, con la pérdida de más de 8,5 millones de puestos de trabajo, lo que equivale a un 8,1% del empleo formal en el sector empresarial y más de un 20% de los puestos de los empleos generados por las microempresas.

De acuerdo con el informe más reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2021), una mayoría significativa de Pymes de los países miembros, que lograron mantener sus operaciones, sufrió una disminución sustancial en sus ingresos debido a las restricciones impuestas por las autoridades, tanto en la movilidad como a la apertura de negocios. En particular, entre el 55% y el 70% de

estas empresas experimentaron una caída en sus ventas y cerca de dos tercios de ellas registraron una disminución del 40% o más.

La pandemia tuvo un efecto devastador en las economías más débiles de la región, lo que se reflejó en el creciente número de cierres de empresas, según los datos más recientes del Banco Mundial. Por ello, se consideró imperativo implementar medidas de apoyo a las Pymes para evitar una crisis económica y social a largo plazo. Una de estas iniciativas fue la implementada por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en los países de Centroamérica (Banco Mundial, 2022).

En Ecuador, por ejemplo, la producción requirió un incremento en la disponibilidad de recursos humanos, lo que llevó a justificar la flexibilización laboral. Esta medida buscó brindar seguridad jurídica a las inversiones que antes eran evaluadas y autorizadas con mayor anticipación. En contraste, el proceso de evaluación pasó a ser más breve, con el objetivo de facilitar propuestas actualizadas de los empresarios y analizar su impacto en la movilidad, así como en las organizaciones de empleadores y trabajadores (Hidalgo, 2020).

Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, entre 2020 y años posteriores, las empresas en Ecuador han enfrentado desafíos significativos debido a la pandemia de COVID-19, crisis económicas y energéticas, así como otros factores estructurales. En 2020, cerraron sus puertas 191.695 empresas, lo que representó una reducción del 4,5% en el número de empresas activas en comparación con el año 2019. Las microempresas y pequeñas empresas fueron las más afectadas, con disminuciones de 26.000 y casi 12.000 respectivamente. (Primicias, 2020)

En 2021, el Ministerio de Producción y Comercio Exterior informó que más de 22.000 empresas formales desaparecieron debido a los efectos de la pandemia y las restricciones aplicadas y los sectores más afectados fueron el comercio y servicios. Las empresas grandes y del sector comercial experimentaron una contracción en sus ventas de \$27.228,45 millones de dólares en 2020, siendo uno de los más golpeados durante la pandemia. Asimismo, se registró una pérdida de 186.457 plazas de empleo, principalmente en empresas grandes y en el sector servicios. Muchos trabajadores

desplazados del sector formal migraron al sector informal, lo que incrementó la tasa de empleo informal en el país. (DW Ecuador, 2020),

Durante el mismo periodo la crisis continuó y más de 22.000 empresas formales desaparecieron debido a los efectos de la pandemia y las restricciones aplicadas. En 2024, las ventas de la industria manufacturera se redujeron en USD 1.201 millones en comparación con 2023, cerrando el año con un total de 28.580,67 millones de dólares en ventas.

Se cerraron empresas como General Motors, la planta Ómnibus Bebé, resultando en la pérdida de 400 plazas de trabajo. Otras empresas, como DANA Incorporated y Lasto, también anunciaron su cierre. (Rasiopichincha, 2024)

Es así que la investigación se enfocó en analizar cómo la digitalización y automatización transformaron las economías globales, con énfasis en las pymes de Ecuador. Estudios como los de Maraña (2018) y Braña Pino (2019) destacaron tanto las oportunidades como los desafíos que enfrentaron estas empresas, entre ellos la adopción tecnológica y el riesgo de un incremento en la desigualdad laboral. Por su parte las investigaciones de Rodríguez Mendoza (2020) y Montenegro y Chaluja (2021), subrayaron la importancia de políticas públicas y del apoyo gubernamental para que las pymes puedan superar barreras estructurales y adaptarse a un entorno postpandemia. Los estudios coincidieron en que la digitalización es clave para mejorar la competitividad de las pymes, sin embargo, la falta de infraestructura tecnológica y apoyo financiero continuó representando un obstáculo significativo en Ecuador.

Resultó fundamental identificar y desarrollar estrategias efectivas que permitieran a las Pymes no solo adaptarse a los cambios del entorno, sino también alcanzar el éxito y prosperar en un ambiente en constante evolución, caracterizado por una creciente competencia y avances tecnológicos. La clave radicó en la implementación de políticas y prácticas orientadas a promover la equidad en el acceso a las tecnologías, mejorar las condiciones laborales para evitar la precarización, y facilitar la transformación de las relaciones laborales hacia modelos más colaborativos y sostenibles. Solo de esa manera fue posible garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el siglo XXI,

asegurando que estas organizaciones continuarán desempeñando un papel central en el impulso del crecimiento económico y el progreso social en la región, actuando como catalizadores del desarrollo.

La investigación se enfocó específicamente en las ciudades de Quito y Guayaquil. Quito, como capital administrativa y centro político del país, concentró gran parte de la actividad gubernamental y los servicios asociados, lo que influyó directamente en las dinámicas empresariales de la región. Por su parte, Guayaquil se consolidó como el principal puerto marítimo y motor económico del Ecuador, aportando más del 30 % al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y concentrando una alta densidad de empresas vinculadas al comercio exterior e industrial. Estas dos urbes representaron los principales centros económicos y poblacionales del país, concentrando más del 55 % del empleo formal y una proporción significativa del tejido empresarial nacional. Por tanto, analizar las dinámicas, desafíos y oportunidades de las Pymes en estas ciudades permitió obtener un diagnóstico profundo y representativo del contexto ecuatoriano. Asimismo, estas ciudades constituyeron escenarios idóneos para desarrollar estrategias gerenciales y corporativas contextualizadas que garanticen la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

Este planteamiento generó un conjunto de incógnitas para la antropología del mundo del trabajo, relacionadas con el impacto de la desigualdad en la adaptación tecnológica, la proliferación del empleo no estructurado y la inestabilidad en el mercado laboral. también se cuestionó de qué manera la metamorfosis de las dinámicas laborales establecidas y la incertidumbre generada por la cuarta revolución industrial incidieron en la sostenibilidad y el desarrollo de las pymes en Ecuador, así como qué estrategias podían implementarse para mitigar dichos efectos negativos y, al mismo tiempo, promover la competitividad en un entorno altamente tecnológico.

El problema de la investigación planteado tiene por finalidad responder a la interrogante: ¿Cómo se puede garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial?

Para responder a dicha interrogante, el análisis del mundo laboral resultó fundamental, ya que permitió comprender cómo las dinámicas actuales, influenciadas por la desigualdad en la adaptación tecnológica, el crecimiento del sector laboral no estructurado, la fragilidad de las condiciones laborales, la reformulación de las normas laborales establecidas, y la incertidumbre frente a la cuarta revolución industrial, afectaron a las Pymes en el Ecuador. Estas empresas, esenciales para el tejido económico regional, enfrentaron desafíos que requirieron un enfoque integral y estratégico.

El objetivo de la presente investigación fue: Proponer un conjunto de estrategias gerenciales y corporativas dirigidas al aseguramiento de la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador.

Así mismo, se establecen los objetivos específicos: Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la evolución histórica de las Pymes en Ecuador en el contexto de las cuatro revoluciones industriales y su impacto en las dinámicas laborales y empresariales; Identificar las principales barreras tecnológicas que enfrentan las Pymes en Ecuador; Evaluar las dinámicas del trabajo informal y la precariedad laboral en las Pymes, considerando su impacto en las relaciones laborales y la productividad; Proponer estrategias gerenciales y corporativas que fomentaron la adaptación tecnológica equitativa, la formalización del empleo, la mejora de las condiciones laborales y la reconfiguración de las relaciones de trabajo en las Pymes de Ecuador, garantizando su sostenibilidad y crecimiento en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

Para ello, se abordaron cuatro capítulos:

El capítulo I: Protocolo de investigación: Se describieron los cimientos protocolarios que orientaron la investigación y dieron origen a la presente tesis doctoral. Se abordaron la línea de investigación, la interrogante planteada, el problema de investigación, así como la justificación, los aportes, la profundidad de estudio. Del mismo modo, se expuso la formulación del problema, la delimitación del objeto de estudio, el objetivo general, los objetivos específicos. Finalmente se presentaron el

alcance, las limitaciones, las hipótesis y las variables que estructuraron el proceso investigativo.

El capítulo II: Fundamentación teórica: Recoge toda la indagación teórica que sustenta la investigación, abarcando el estado del arte, los antecedentes investigativos, conceptuales y contextuales, así como la fundamentación legal pertinente. Asimismo, incorpora las herramientas de análisis utilizadas para examinar las relaciones entre las variables predictoras y las variables de resultado, garantizando un marco sólido que respalde el desarrollo del estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico: Se abordó la matriz de congruencia, se puntualizaron las técnicas empleadas, y se expuso el método descriptivo. Así mismo se presentaron las estrategias implementadas para examinar y desentrañar la esencia del problema planteado, mediante métodos y enfoques especializados, lo que implicó traducir los conceptos y componentes clave del problema de estudio en acciones concretas.

Capítulo IV: Propuesta de Transformación: en este apartado se presentó la fundamentación de propuesta de transformación, la cual se estructuró en función de los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo y estuvo orientada a brindar alternativas viables para enfrentar los desafíos identificados en las Pymes de Ecuador.

Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Se concluyó que, a diferencia de las grandes corporaciones, las Pymes ecuatorianas no lograron incorporar plenamente los avances tecnológicos de la Cuarta Revolución Industrial, mantuvieron estructuras tradicionales, baja digitalización y escasa innovación. Persistieron limitaciones como infraestructura deficiente, falta de financiamiento, carencia de talento especializado y capacitación insuficiente, lo que redujo su competitividad. Además, la mayoría de las empresas eran familiares e informales, con relaciones laborales precarias, ausencia de seguridad social y baja inversión en formación, factores que afectan la productividad y sostenibilidad. Como propuesta, se plantearon estrategias de formalización laboral, innovación tecnológica y

sostenibilidad empresarial, destacando que aquellas Pymes que aplicaron modelos digitales integrales lograron mejoras en gestión, productividad y calidad del empleo, fortaleciendo así su viabilidad a largo plazo.

Se recomendó ampliar el estudio con mayor cobertura, aplicar mediciones en tiempo real y realizar comparaciones sectoriales. Fue necesario fortalecer la formación en gestión tecnológica, innovación y formalización laboral, además de promover investigaciones y difundir resultados. Finalmente, se sugirió que las Pymes adoptaran estrategias de formalización y digitalización, accedieran a financiamiento especializado, contarán con asesoría técnica y fomentarán alianzas con universidades y centros de investigación para mejorar su sostenibilidad.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

En el capítulo I, se describieron los cimientos protocolarios que guiaron la investigación de la presente tesis doctoral. La cual se centró en la Gestión Gerencial y Corporativa, como eje estratégico para que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrentaran con éxito los desafíos planteados por el mercado contemporáneo. En este marco, se analizaron aspectos importantes como la transformación digital, la adaptación a nuevas tecnologías y la implementación de estrategias de modernización que fortalecieron la competitividad de las pymes en un entorno global dinámico y altamente demandante,

Así mismo, el capítulo comprendió la formulación de la pregunta de investigación y el planteamiento del problema, los cuales sirvieron como punto de partida para orientar el proceso investigativo, se desarrollaron también la justificación del estudio, los aportes esperados, el nivel de profundidad de análisis y la delimitación del objeto de estudio, aspectos que permitieron dimensionar la relevancia y pertinencia del trabajo.

De igual manera se presentó el objetivo general y específicos, que estructuraron la ruta metodológica a seguir, junto con el alcance de la investigación y sus eventuales limitaciones. Finalmente, se expusieron las hipótesis de trabajo y las variables de análisis, que constituyeron la base sobre la cual se construyó la verificación empírica y el desarrollo de las conclusiones.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de investigación e Innovación México y su ámbito de estudio.

Acorde con los lineamientos de investigación de la UIIX, se adoptó la vertiente de Gestión Gerencial y Corporativa como marco conceptual para desarrollar estudios orientados a identificar y promover buenas prácticas empresariales. Este enfoque permitió abordar de manera integral los desafíos actuales y emergentes, impulsando la aplicación de medidas correctivas efectivas que fomentaron la mejora continua y garantizaron el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La perspectiva de Dirección Empresarial y Corporativa orientó la investigación hacia el diseño de estrategias óptimas para la toma de decisiones, con el propósito de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las Pymes. Esta línea resultó especialmente relevante en un contexto caracterizado por cambios rápidos y disruptivos, derivados de la irrupción tecnológica y las nuevas dinámicas del mercado.

El trabajo de investigación busca trazar una hoja de ruta clara para que las Pymes se adaptaran con eficacia a este entorno, optimizando sus procesos y estrategias para mantenerse competitivas. La focalización en la Gestión Gerencial y Corporativa permitió generar herramientas y recomendaciones prácticas que ayudaron a los líderes empresariales a anticipar y responder a transformaciones en el panorama laboral, garantizando no solo la supervivencia, sino el crecimiento sostenido de sus organizaciones.

Esta temática se alineó directamente con las líneas de investigación del programa de Doctorado, que promovieron la formulación de estrategias empresariales innovadoras y sostenibles ante problemáticas como la lenta adopción tecnológica y la carencia de planes eficaces de adaptación al cambio. Como respuesta, el estudio propuso la implementación de tecnologías de gestión avanzadas y la optimización de procesos corporativos, incrementando la eficiencia operativa y la capacidad de innovación de las Pymes frente a un mercado cada vez más competitivo.

1.2. Planteamiento del problema.

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) fueron un pilar fundamental para la generación de empleo y el desarrollo económico. Sin embargo, durante el período 2020-2025, enfrentaron desafíos significativos que afectaron su sostenibilidad y crecimiento, en un contexto marcado por la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por una rápida transformación tecnológica, precarización laboral y cambios profundos en las relaciones laborales tradicionales.

Esta investigación se enfocó en las ciudades de Quito y Guayaquil, principales centros económicos y poblacionales del país. Quito, como capital administrativa y centro

político, concentra una amplia actividad gubernamental y de servicios; mientras que Guayaquil, principal puerto marítimo, aportó más del 30 % al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y alberga una alta concentración de empresas vinculadas al comercio exterior e industrial. En conjunto ambas ciudades concentran más del 55 % del empleo formal y una proporción significativa del tejido empresarial nacional, lo que las convierte en escenarios representativos para el desarrollo del presente estudio.

Las Pymes en estas urbes enfrentaron desigualdades en la adaptación tecnológica por limitaciones financieras, falta de infraestructura y capacitación, lo que generó brechas de competitividad frente a empresas mejor preparadas. Además, el aumento del trabajo informal y la precarización laboral afectaron la calidad del empleo, dificultando la formalización y el desarrollo sostenible del sector. La transformación de las relaciones laborales, influida por la digitalización y nuevas modalidades de trabajo, representó otro reto para la gestión empresarial.

La digitalización y automatización revolucionaron los procesos productivos y administrativos, exigiendo una rápida adaptación para mantener la competitividad. Sin embargo, muchas Pymes carecieron de los recursos necesarios para implementar eficazmente estas innovaciones, lo que limitó su productividad y capacidad de crecimiento. A esto se sumó la insuficiencia de estrategias gerenciales y corporativas adecuadas para afrontar los cambios estructurales en un entorno económico incierto, exponiendo a muchas empresas al riesgo de cierre o estancamiento, con impactos negativos en sus trabajadores y en la economía nacional.

Adicionalmente, la precarización laboral se intensificó debido a la presión por reducir costos y a la ausencia de regulaciones efectivas, generando condiciones inestables, bajos salarios y ausencia de beneficios sociales para los trabajadores. Esta situación afectó su bienestar físico y emocional, y contribuyó a la alta rotación y baja productividad en las empresas.

Los cambios tecnológicos también transformaron las relaciones laborales tradicionales. La rigidez jerárquica cedió paso a modelos más flexibles y horizontales, mientras que el trabajo remoto y la automatización redefinieron la interacción entre

empleados y empleadores. No obstante, estos cambios pudieron generar despersonalización, resistencia interna y conflictos, que dificultaron la cohesión organizacional y la eficiencia operativa.

En este contexto, la desigualdad tecnológica, el aumento del trabajo informal, la precarización laboral y la transformación de las relaciones laborales plantearon un escenario complejo para las Pymes en Quito y Guayaquil. A pesar de un crecimiento poblacional sostenido y la adopción parcial de la digitalización, la formalización de las empresas sigue siendo baja, limitando su acceso a financiamiento y apoyo gubernamental.

Por tanto, fue urgente identificar y diseñar estrategias gerenciales y corporativas que permitieran a las Pymes superar estos desafíos, garantizando su sostenibilidad y crecimiento durante el período 2020-2025, a través de una integración tecnológica equitativa, mejores condiciones laborales y modelos organizacionales adaptados a la Cuarta Revolución Industrial.

1.3. Formulación del Problema

En la presente tesis doctoral se abordaron algunos puntos muy relevantes en estas etapas de cambio, como: la desigualdad en la adaptación tecnológica, el incremento del trabajo informal, la inestabilidad en el empleo, y la transformación de las relaciones laborales tradicionales de las Pymes de Quito y Guayaquil.

En ese sentido, se formuló la siguiente pregunta que sirvió de guía durante el avance de este estudio: ¿Cómo se puede garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial?

1.4. Justificación.

Esta investigación fue fundamental porque abordó problemas críticos que afectaron tanto la competitividad y sostenibilidad de las Pymes como la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores en Ecuador. Identificar cómo estos factores impactaron a las Pymes y proponer estrategias para mitigar sus efectos es esencial para asegurar que

estas empresas no solo sobrevivieron, sino que también prosperarán en un entorno global cada vez más impulsado por la tecnología y la competencia.

Desde el punto de vista teórico, se justificó pues permitió analizar las dinámicas empresariales de las Pymes en el contexto de la cuarta revolución industrial, donde estas entidades económicas jugaron un papel esencial. La investigación contribuyó a la literatura existente al indagar la relación entre la adopción tecnológica y la sostenibilidad empresarial, abordando temas como la innovación, la competitividad y las transformaciones del mercado laboral. Además, involucró teorías de desarrollo económico que subrayaron las brechas laborales en el fomento del crecimiento económico de las Pymes.

Desde el aspecto práctico, esta investigación aportó recomendaciones concretas para que las Pymes adaptaran sus modelos de negocio y sus relaciones laborales a las nuevas realidades impuestas por la transformación tecnológica. Al mismo tiempo promovió principios de equidad, inclusión y estabilidad en el empleo. Asimismo, contribuyó al debate académico y político sobre el futuro del trabajo en la región, ofreciendo un marco de referencia para diseñar políticas públicas y estrategias empresariales que fortalecieron tanto a las Pymes como a la fuerza laboral en un contexto de transformación tecnológica acelerada.

Desde el aspecto social, la investigación tuvo un gran impacto en las Pymes al examinar cómo superaron la desigualdad en la adaptación tecnológica, el aumento del trabajo informal, la precariedad laboral y la transformación de las relaciones laborales en un marco de la cuarta revolución industrial. Al desarrollar estrategias se contribuyó no solo a generar mayor estabilidad económica, sino también a reducir todos estos problemas y construir una sociedad más equitativa y resiliente frente a transformaciones económicas globales.

Desde el punto de vista metodológico, se justificó por su aporte innovador al tratar de integrar tanto el análisis cuantitativo como cualitativo para abordar un problema complejo. El uso de encuestas y entrevistas permitió no solo tener una visión amplia de la situación actual de las pymes de Quito y Guayaquil, sino también permitió

profundizar en las experiencias individuales de los administradores, gerentes o propietarios. Además, permitió obtener un panorama completo y comprender a fondo la situación problemática y los factores que influyeron en ella.

Desde el punto de vista personal, el estudio tuvo un profundo significado, ya que no solo se consideró un aporte para el desarrollo de las pymes de Quito y Guayaquil, sino que también brindó la oportunidad de aportar soluciones prácticas a problemas reales y actuales. Como actor clave de la economía de las pymes, se consideró necesario que estas empresas tuvieran un crecimiento inclusivo y sostenible para mejorar la economía del país.

1.5. Objeto de Estudio.

El objeto de estudio de la tesis titulada “Estrategias Gerenciales y Corporativas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en Ecuador durante el periodo 2020-2025, se centró en el análisis e identificación de los principales desafíos que enfrentaron las Pymes de Quito y Guayaquil en un entorno transformado por la Cuarta Revolución Industrial, con énfasis en los siguientes aspectos:

- Desigualdad en la adaptación tecnológica: La capacidad desigual de las Pymes para adoptar tecnologías emergentes.
- Aumento del trabajo informal: El impacto de la informalidad laboral en la sostenibilidad y el crecimiento de las Pymes.
- Precariedad laboral: La falta de estabilidad, derechos y beneficios para los trabajadores en el contexto de las Pymes.
- Transformación de las relaciones laborales tradicionales: Cambios en la estructura laboral impulsados por la digitalización y la automatización.

La investigación no solo buscó comprender estas problemáticas, sino también propuso soluciones prácticas que permitieron a las Pymes optimizar su capacidad de innovación y superar las barreras tecnológicas, laborales y estructurales que limitaron su desarrollo.

1.6. Campo de Acción.

El campo de acción de esta investigación se enfocó en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil en Ecuador, dentro del contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Este estudio aborda:

- Desigualdad en la adaptación tecnológica, cómo las Pymes adoptaron y utilizaron nuevas tecnologías de producción y gestión.
- Trabajo informal y condiciones laborales inestables en la productividad y sostenibilidad de las Pymes.
- Precariedad laboral, condición de empleo caracterizada por la inestabilidad, bajos salarios, falta de derechos y protección social, y condiciones de trabajo desfavorables.
- Transformación de las relaciones laborales en el marco de la automatización, digitalización y trabajo remoto.
- Gestión gerencial y corporativa, desarrollo de estrategias para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en las Pymes.
- Sostenibilidad y crecimiento empresarial, cómo estos conceptos interconectados buscaron equilibrar el desarrollo económico con el bienestar social y ambiental, en un contexto global marcado por la digitalización, el cambio climático y la evolución de los modelos de negocios.

1.7. Objetivos.

1.7.1 Objetivo general

Proponer un conjunto de estrategias gerenciales y corporativas dirigidas al aseguramiento de la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador.

1.7.2 Objetivos específicos.

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la evolución histórica de las Pymes en Ecuador en el contexto de las cuatro revoluciones industriales y su impacto en las dinámicas laborales y empresariales.

- Identificar las principales barreras tecnológicas que enfrentan las Pymes en Ecuador.
- Evaluar las dinámicas del trabajo informal y la precariedad laboral en las Pymes, considerando su impacto en las relaciones laborales y la productividad
- Proponer estrategias gerenciales y corporativas que fomenten la adaptación tecnológica equitativa, la formalización del empleo, la mejora de las condiciones laborales y la reconfiguración de las relaciones de trabajo en las Pymes de Ecuador, garantizando su sostenibilidad y crecimiento en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

1.8. Hipótesis.

La implementación de estrategias gerenciales y corporativas orientadas a reducir la desigualdad en la adaptación tecnológica, disminuir la precariedad, el trabajo informal, y fortalecer la cohesión en las relaciones laborales, ha permitido que las Pymes en Ecuador superen los desafíos impuestos por la cuarta revolución industrial, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en el contexto laboral del siglo XXI.

1.9. Alcance temático.

Este estudio se centró en las Pymes de Ecuador, abordando su capacidad para adaptarse y prosperar en el contexto de la cuarta revolución industrial. El análisis incluyó la identificación de las barreras tecnológicas que enfrentaron, las dinámicas del trabajo informal, la precariedad laboral, y cómo las relaciones laborales tradicionales se transformaron debido a la irrupción tecnológica. Además, el estudio no solo describió y analizó estas dinámicas, sino también desarrolló y propuso estrategias gerenciales y corporativas que permitieron a las Pymes ecuatorianas mejorar su sostenibilidad y crecimiento.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

1.10.1 Delimitación espacial.

La investigación se delimitó geográficamente en Ecuador, con un enfoque particular en las ciudades de Quito y Guayaquil. Esto permitió una comprensión detallada de cómo las Pymes en distintos entornos se enfrentaron y se adaptaron a los cambios ocurridos después de 2020. Asimismo, la investigación ofreció una visión amplia y matizada que capturó las variaciones y similitudes en las respuestas y estrategias empresariales adoptadas.

1.10.2 Delimitación temporal.

Este estudio se centró en el período comprendido entre 2020 y 2025, abarcando los acontecimientos desencadenados por la pandemia de COVID-19 y sus consecuencias inmediatas en los años posteriores. Este período fue significativo porque marcó una aceleración en la adopción de tecnologías digitales y transformaciones en el entorno laboral que continuaron teniendo repercusiones.

- 2020: Inicio de la pandemia de COVID-19, lo que obligó a muchas empresas a adoptar rápidamente tecnologías de teletrabajo y a reconfigurar sus operaciones.
- 2021-2022: Fase de adaptación y consolidación de nuevas prácticas laborales y tecnológicas, con un enfoque en la resiliencia y la supervivencia empresarial.
- 2023-2025: Período de evaluación y optimización, donde las Pymes comienzan a establecer estrategias a largo plazo basadas en las lecciones aprendidas y en las nuevas dinámicas del mercado laboral.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales

En este segundo capítulo, correspondiente al marco teórico, se presentó una síntesis de toda la indagación realizada para sustentar científicamente el objeto de estudio. En este apartado se presentan los antecedentes investigativos y las bases conceptuales y teóricas que respaldaron la investigación, permitiendo establecer una visión integral sólida del fenómeno analizado. El capítulo abordó las figuras teóricas y conceptuales necesarias para analizar las variables independiente y dependiente. Construyendo un andamiaje que orientó la comprensión del problema y facilitó la interpretación de los resultados.

De manera estructurada, se expusieron los principales componentes que conforman este apartado: el estado del arte, que recogió los aportes de investigaciones previas; el marco teórico, que integró las corrientes de pensamiento relevantes; el marco conceptual, que delimitó las categorías empleadas; el marco histórico, que contextualiza la evolución del objeto de estudio; el marco contextual, que situó la investigación en su realidad específica; y el marco legal, que otorgó soporte normativo a la temática abordada. En su conjunto, estos elementos constituyeron la base analítica y argumentativa para comprender de manera integral el tema de investigación y garantizar la coherencia entre los objetivos, la metodología y los resultados alcanzados.

2.1 Estado de Arte (Marco Histórico y actual)

Se consideró como base teórica importante para evaluar el estado del arte respecto al tema de investigación científica, el estudio realizado por Raúl Ruiz Maraña. “La Cuarta Revolución Industrial y su Impacto en las Pymes” (2018). Este estudio realizado por un investigador de reconocimiento internacional tuvo como objetivo determinar el alcance y las consecuencias del valor atribuido al trabajo, desde la perspectiva del trabajo empresarial de las pymes.

El análisis ofreció un examen exhaustivo sobre el cambio profundo que la Cuarta Revolución Industrial estaba ocasionando en el modelo económico productivo. Este estudio se centró principalmente en Europa, donde países como Alemania y el Reino

Unido con una larga tradición industrial, podían adaptarse con mayor facilidad a la Industria 4.0. No obstante Maraña reconoció que países con menor tradición industrial, como España y otras naciones periféricas, enfrentaban serias dificultades para adaptarse a estas innovaciones tecnológicas (Ruiz, 2018).

El estudio destacó que la Cuarta Revolución Industrial no solo estaba marcada por innovaciones tecnológicas disruptivas, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, y la ciberseguridad, sino también por su capacidad para transformar el mercado laboral. Un aspecto importante del análisis fue la discusión sobre cómo la automatización podría desplazar a grandes sectores de la fuerza laboral, incrementando el desempleo y obligando a los gobiernos a considerar medidas de contingencia como la renta básica universal.

Maraña subrayó que, aunque la revolución tecnológica ofrecía oportunidades significativas, existían desafíos relacionados con la desigualdad digital y la capacidad de las Pymes para acceder a estas innovaciones. Esto resultó particularmente relevante para el contexto ecuatoriano, donde las Pymes enfrentan retos similares para adoptar nuevas tecnologías debido a limitaciones económicas y falta de infraestructura tecnológica. El estudio de Maraña, aunque centrado en Europa, proporcionó una base teórica sólida para comprender los desafíos que también enfrentaban las Pymes en Ecuador, destacando la importancia de la implementación de políticas gubernamentales para facilitar la transición hacia la Industria 4.0 y garantizar el bienestar de la sociedad.

Se consideró como referencia teórica el estudio de Francisco Javier Braña Pino, titulado *Digitalización y Automatización: Una Visión desde la Periferia de la Unión Europea* (2019). Este trabajo presentó una visión desde la periferia de la Unión Europea durante tiempos de pandemia y ofreció un análisis crítico sobre cómo la digitalización y la automatización estaban transformando la economía y el mercado laboral en España y América Latina. Destacó la creciente fusión entre el mundo físico y digital, planteando la interrogante de si realmente se encontraba en curso una cuarta revolución industrial (Braña, 2024). El autor examinó el grado de digitalización alcanzado en estas regiones y cómo la automatización afectaba las condiciones laborales. Uno de los aspectos más relevantes de su análisis fue la polarización del empleo y el riesgo de desaparición de

ciertos trabajos debido a la automatización. Braña Pino subrayó que esta situación no solo impactaba a los países más desarrollados, sino que también repercutió de manera significativa en las economías periféricas, como las de América Latina, donde las Pymes, pese a ser un componente fundamental de la economía, enfrentaban retos importantes para adaptarse a estas nuevas tecnologías.

Se consideró como referencia teórica la investigación de Montenegro Cueva Efran Gonzalo y Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa, titulada *Gestión Empresarial en la Post-Pandemia: Caso Latinoamérica* (2021). Este estudio analizó las consecuencias de la pandemia de COVID-19 en la economía y la sociedad, enfocándose en la gestión empresarial en la región, con especial atención a las mipymes. Los autores destacaron cómo la pandemia exacerbó las debilidades estructurales de las economías latinoamericanas, aumentando la pobreza y el desempleo, lo que afectó de manera desproporcionada a las Pymes (Montenegro & Chaluisa, 2021).

El estudio identificó diversas oportunidades de recuperación para las mipymes, centrándose en la agilidad y la capacidad de adaptación de las Pymes ecuatorianas a un entorno económico cambiante. Sin embargo, también subrayó la importancia del apoyo gubernamental y la intervención de entidades internacionales para garantizar la supervivencia de estas empresas en la postpandemia. Los autores argumentaron que, sin dicho respaldo, muchas mipymes corrían el riesgo de desaparecer, lo que tendría un impacto negativo en la economía y la sociedad. La investigación de Montenegro mantuvo una relación directa con el tema de estudio, ya que ambos trabajos abordaron los desafíos que enfrentan las Pymes en Ecuador frente a un entorno económico adverso. Mientras la investigación propia se centró en diseñar estrategias gerenciales y corporativas para superar barreras como la desigualdad tecnológica y la precariedad laboral en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el análisis de Montenegro ofreció una visión complementaria al destacar cómo la pandemia profundizó las debilidades estructurales de las Pymes y la necesidad de políticas gubernamentales e internacionales para garantizar su resiliencia.

Asimismo, se consideró el estudio de Raisa Libelly Rodríguez Mendoza, *Pymes en Ecuador: Un Análisis Necesario* (2020), que realizó un análisis detallado del panorama

actual de las Pymes en Ecuador, subrayando su importancia en el tejido económico nacional. Rodríguez Mendoza destacó que las Pymes representaban aproximadamente el 95% de las entidades productivas del país, evidenciando su papel fundamental en la economía. Sin embargo, señaló que, a pesar de su relevancia, estas empresas enfrentaban numerosos desafíos estructurales que limitaron su desarrollo y crecimiento a lo largo del tiempo (Briozzo et al., 2020).

Reveló también que las Pymes en Ecuador han tenido dificultades para adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos recientes, en parte debido a la falta de apoyo gubernamental y la ausencia de políticas específicas para su fortalecimiento. Además, la autora critica las políticas neoliberales adoptadas a partir de 2017, que han exacerbado las dificultades para las Pymes, al favorecer a grandes empresas y reducir el acceso a financiamiento para los pequeños y medianos emprendedores (Rodríguez, 2020).

La tesis de Rodríguez Mendoza, mantuvo una conexión significativa con el tema de investigación, ya que ambos estudios compartieron un enfoque en las limitaciones y desafíos que enfrentan las Pymes en Ecuador. Mientras la investigación propia se centró en desarrollar estrategias gerenciales y corporativas para superar obstáculos como la desigualdad en la adaptación tecnológica, el trabajo informal, la precariedad laboral y las transformaciones en las relaciones laborales en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el análisis de Rodríguez Mendoza proporcionó un diagnóstico crítico del panorama actual de estas empresas, destacando la necesidad de un entorno político y normativo favorable para su fortalecimiento.

Se tomó como referencia el artículo de Useche María, Vásquez Lourdes, Salazar Flor y Ordóñez Magdalena, titulado “Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19” (2021). Este trabajo analizó las estrategias empresariales adoptadas por las pymes en Ecuador durante la pandemia de COVID-19, un período en el que estas empresas decidieron mantenerse operativas para asegurar el sustento familiar, a pesar de los riesgos de contagio (Useche et al., 2021).

El artículo propuso un conjunto de cuatro estrategias denominadas "4Re" orientadas a ayudar a las pymes de ecuatorianas a superar la crisis económica generada

por la pandemia: reinversión organizacional alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reconversión al marketing digital, resiliencia y resguardo de la salud mediante higiene y seguridad. Estas estrategias interrelacionadas buscaron generar valor y ventajas competitivas al promover la adaptación, la diversificación tecnológica y responsabilidad social empresarial. Así mismo, el estudio destacó la importancia de la resiliencia organizacional y de la formación técnica como factores clave para enfrentar los desafíos económicos y sociales derivados de la crisis. Los resultados fueron significativos para las Pymes de Ecuador, al resaltar cómo estas empresas enfrentaron y se adaptaron a las adversidades económicas y sociales. A pesar de las medidas gubernamentales implementadas para prevenir contagios, muchas Pymes continuaron operando con el fin de garantizar el sustento familiar, lo que evidenció su necesidad de resiliencia y capacidad de adaptación. Finalmente, el conjunto de estrategias identificadas permitió que las Pymes no solo enfrentaran la crisis inmediata, sino que también reconfiguraron sus modelos de negocio y fortalecieron su competitividad en el largo plazo dentro de un entorno postpandemia.

Se consideró también el aporte de Heredia José, Aguilar Patricia y Leyva Alma, “Innovación en los procesos administrativos y contables de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) para enfrentar problemas de crisis por el COVID-19 (2022). Este artículo identificó cómo la crisis sanitaria exigió la adopción de estrategias de innovación en la gestión empresarial para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos contables. Así mismo buscó resaltar cómo la implementación de estas estrategias podría contribuir a creación de sistemas integrados de información contable que generaran informes confiables, facilitando de esa manera la toma de decisiones en entornos complejos e inciertos (Heredia et al., 2022).

Los aportes de la investigación destacaron la importancia de contar con sistemas de información contable integrados, sujetos a controles internos confiables, no solo en el ámbito administrativo, contable y financiero, sino también en lo social y ambiental. Además, se resaltó que las crisis planteaban nuevos desafíos para los empresarios, quienes debían mejorar sus habilidades técnicas para la toma de decisiones en contextos complejos. Finalmente, el estudio sugirió la necesidad de preparar a los estudiantes de

contabilidad para enfrentar estos retos, y abrió caminos para futuras investigaciones orientadas a la gestión en empresas de diferentes tamaños y sectores.

La relación entre la tesis “Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19” de Useche, Vásquez, Salazar y Ordóñez, y la investigación propuesta radicó en su enfoque compartido hacia la búsqueda de estrategias para fortalecer a las Pymes en Ecuador frente a escenarios adversos. Mientras la investigación propia se centró en diseñar estrategias gerenciales y corporativas para que las Pymes superaran desafíos estructurales, como la desigualdad tecnológica, la precariedad laboral y las transformaciones en las relaciones laborales dentro del contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el trabajo de Useche y coautores abordó la respuesta de las Pymes a la crisis generada por la pandemia de COVID-19, proponiendo estrategias específicas como la "4Re" (reinventarse, reconvertirse, resiliencia y resguardo).

Ambos estudios compartieron una preocupación por la sostenibilidad y la competitividad de las Pymes, aunque en contextos diferentes: uno vinculado a los cambios tecnológicos y otro a una crisis sanitaria y económica. No obstante, las estrategias propuestas en “*Fórmula estratégica empresarial*” resultaron aplicables a la investigación, ya que reforzaron la importancia de la reinención organizacional, el marketing digital, la resiliencia y el resguardo como elementos fundamentales para enfrentar tanto los desafíos de la pandemia como los retos tecnológicos de la Industria 4.0. En conjunto, ambas investigaciones contribuyeron a un enfoque integral orientado a que las Pymes ecuatorianas se adaptarán y prosperarán en un entorno global dinámico y complejo.

Se tomó como referencia el estudio de Demuner María, Gómez Rocío y Sánchez Luis “La digitalización de las Pymes de manufactura. Diagnóstico, reacción y reactivación en época de contingencia” (2020). La investigación buscó analizar cómo las Pymes enfrentaron los desafíos económicos y laborales provocados por la pandemia, con un enfoque especial en el impacto de la digitalización y la adopción de tecnologías en la gestión de sus cadenas de suministro y procesos operativos. A través del análisis de la

respuesta de las Pymes ante las disrupciones causadas por la pandemia, el estudio identificó las estrategias que implementaron para mantener sus operaciones, adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, y aprovechar las oportunidades que ofrecía la digitalización en un contexto de transformación económica global (Demuner et al., 2020).

La tesis de Demuner, Gómez y Sánchez guardó una estrecha relación con la investigación, ya que ambas destacaron la importancia de la adaptación tecnológica como un factor clave, para la sostenibilidad y competitividad de las Pymes. Mientras la investigación propia se centró en desarrollar estrategias gerenciales y corporativas que permitieran a las Pymes superar la desigualdad tecnológica, la precariedad laboral y las transformaciones en las relaciones laborales en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, El trabajo de Demuner et al., analizó cómo la digitalización y la automatización se constituyeron en herramientas fundamentales para que las Pymes enfrentaran los desafíos derivados de la pandemia.

Ambos trabajos resaltaron la urgencia de que las Pymes adoptaran tecnologías emergentes para integrarse en mercados globales, optimizar sus procesos operativos y mejorar la gestión de sus cadenas de suministro. Además, los hallazgos de Demuner et al. sobre el impacto positivo del comercio electrónico y las innovaciones en productos y procesos resultaron directamente aplicables al contexto ecuatoriano, donde las Pymes enfrentaban retos similares. La complementariedad de ambos trabajos radicó en que el análisis de Demuner proporcionó un marco práctico y evidencia empírica que fortaleció el desarrollo de estrategias gerenciales en la investigación, destacando la digitalización como una prioridad para la transformación y el crecimiento empresarial en un entorno competitivo y globalizado.

Se tomó como referencia el estudio de Tomalá Jessica, Saenz Yuri, Mite Carmen y Palacios José “Incidencia de la capacitación profesional en el desarrollo empresarial de las pymes del sector industrial de Durán” (2023). Esta investigación abordó la forma en que la capacitación incidía en el desarrollo empresarial de las pymes, aplicando un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-exploratorio. Los resultados demostraron que la capacitación profesional es fundamental para mejorar el desempeño y la

productividad de los trabajadores, evidenciando su impacto significativo en el desarrollo de las empresas en el sector industrial del cantón Durán (Tomalá, Saenz, Mite, & Palacios, 2023).

La investigación subrayó que la formación continua y sistemática de los empleados optimiza sus habilidades, lo que conducía a una mayor eficiencia, calidad, y mejor servicio al cliente. Además, enfatizó que la capacitación representaba una inversión estratégica que prevenía costos económicos y sociales derivados de la baja productividad y de los problemas laborales, siendo esencial para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

La tesis de Tomalá, Saenz, Mite y Palacios, guardó una relación directa con la investigación, ya que ambas reconocieron la importancia del desarrollo de las capacidades humanas como un factor esencial para el crecimiento y sostenibilidad de las Pymes. Mientras la investigación propia se centró en proponer estrategias gerenciales y corporativas para superar barreras como la desigualdad tecnológica, la precariedad laboral y las transformaciones en las relaciones laborales en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el trabajo de Tomalá et al., destacó la formación continua como una herramienta clave para fortalecer la productividad, la calidad y la competitividad en un entorno empresarial cambiante.

La relación entre ambas investigaciones radicó en el papel transformador que la capacitación tuvo en las Pymes, no solo como respuesta a las necesidades inmediatas del mercado, sino también como un motor para la adaptación a las exigencias tecnológicas y económicas contemporáneas. Los hallazgos de Tomalá et al. reforzaron la idea de que la inversión en el desarrollo profesional del talento humano constituyó una estrategia fundamental para que las Pymes enfrentaran de manera eficaz los desafíos de un mercado competitivo, lo que complementó la propuesta de estrategias gerenciales al ofrecer un enfoque específico en la capacitación como medio para afrontar los retos de la Industria 4.0. Ambos estudios coincidieron en que el fortalecimiento de las habilidades laborales representó un pilar estratégico para el desarrollo sostenible de las Pymes.

Se tomó como referencia el estudio de Laura Muños, Yomara Napa, Washington Pazmiño y Mirla Posligua. Titulado “Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las Pymes” (2020). En esta investigación se abordó sobre cómo los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) incidían en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Ecuador. A través de un estudio descriptivo y documental, se identificó que muchas Pymes enfrentaban dificultades debido a su tamaño y a la ausencia de estructuras organizativas adecuadas. Estos problemas limitan su capacidad para competir y crecer en un mercado altamente dinámico y competitivo (Muños et al., 2020).

El aporte más relevante de la investigación radicó en subrayar la importancia crítica de los procesos administrativos en el fortalecimiento y desarrollo de las pymes en Ecuador. Mediante un análisis detallado, se evidenció que una gestión adecuada de la planeación, organización, dirección y control no solo evitaba improvisaciones y facilitaba una toma de decisiones informada, sino que también optimizaba la utilización de recursos, permitiendo a las Pymes superar desventajas inherentes al tamaño y la falta de estructura.

La tesis “Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las Pymes” guardó una relación directa con la presente investigación, ya que ambas enfatizan la necesidad de fortalecer aspectos estructurales y estratégicos de las Pymes para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Mientras la investigación se centró en proponer estrategias gerenciales y corporativas para superar desafíos como la desigualdad tecnológica, la precariedad laboral y las transformaciones en las relaciones laborales en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el trabajo de Muñoz et al. abordó los procesos administrativos como un pilar fundamental para el desarrollo empresarial.

Ambas investigaciones coincidieron en que la implementación de estructuras organizativas sólidas y una gestión eficiente de recursos son esenciales para que las Pymes puedan competir y adaptarse a un entorno empresarial dinámico. Los procesos administrativos —planeación, organización, dirección y control— analizados en la tesis de Muños et al. Complementaron el enfoque de la investigación propia al proporcionar

un marco operativo que facilitó la implementación de estrategias gerenciales orientadas a la innovación tecnológica y la gestión laboral. En conjunto, ambos estudios subrayaron que una gestión adecuada, tanto a nivel estratégico como operativo, constituye un factor clave para que las Pymes ecuatorianas superen sus desventajas inherentes y enfrentaran con éxito los desafíos de un mercado en permanente evolución.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 La Cuarta Revolución Industrial

Según Ruiz (2018), la Cuarta Revolución Industrial es un concepto clave para entender las implicaciones profundas que surgen en el mundo laboral y empresarial. Esta revolución se caracterizó por la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas y otros avances tecnológicos, que han transformando los procesos productivos y redefiniendo la relación entre el trabajador y el mercado laboral.

Desde una perspectiva epistemológica, la Cuarta Revolución Industrial cuestionó las bases de las teorías conservadoras de la economía y el trabajo, que han estado ancladas en la estabilidad de los modelos productivos tradicionales. Mientras que dichas teorías se sustentaban en la permanencia de estructuras fabriles, jerárquicas y de organización laboral estandarizada, el nuevo paradigma introduce una lógica de cambio constante, fluidez e innovación disruptiva, donde la adaptabilidad se convierte en un requisito fundamental para la sostenibilidad empresarial.

En este contexto, el conocimiento económico y laboral ya no puede ser entendido únicamente como un conjunto de leyes universales y estables, sino como un campo en permanente transformación que demanda enfoques dinámicos, transdisciplinarios y abiertos al diálogo con la tecnología y la digitalización. La 4RI redefine los conceptos de trabajo, producción y competitividad, desplazando los ejes de análisis hacia aspectos como la robotización, la inteligencia artificial, la digitalización de procesos y la economía del conocimiento.

Para las Pymes en Ecuador, este giro epistemológico resulta particularmente relevante. Históricamente, estas empresas han enfrentado limitaciones en la adopción de nuevas tecnologías, en gran parte debido a la desigualdad en el acceso a recursos, a la informalidad y a la ausencia de estructuras organizativas sólidas. Sin embargo, la revolución tecnológica abre tanto riesgos como oportunidades: riesgos porque la falta de adaptabilidad puede profundizar las brechas de precariedad y exclusión; oportunidades porque, con una adecuada estrategia de innovación y capacitación, las Pymes pueden insertarse en cadenas de valor más competitivas y sostenibles.

Así, la perspectiva epistemológica invita a superar los modelos economicistas tradicionales y a repensar la teoría del trabajo y la empresa en clave de flexibilidad, resiliencia e innovación permanente. En este marco, el conocimiento deja de ser un producto acabado y pasa a ser un proceso en construcción, que debe responder a las exigencias de un entorno productivo en constante mutación.

2.2.2 Digitalización y Automatización

El trabajo de Braña (2024) sobre la digitalización y automatización ofrece una visión crítica de cómo estas fuerzas están reconfigurando la estructura económica y laboral, especialmente en las economías periféricas como las de América Latina. La digitalización no solo está transformando los procesos productivos, sino que también está polarizando el empleo, creando una brecha entre aquellos que pueden adaptarse a las nuevas tecnologías y aquellos que no.

Desde un enfoque teórico, la digitalización y la automatización pueden ser entendidas a través de la teoría del cambio tecnológico endógeno, que sugiere que la tecnología no es un factor externo que simplemente se adopta, sino que es moldeada por las decisiones internas de las empresas y los contextos socioeconómicos en los que operan. Para las Pymes en Ecuador, esto significa que su capacidad para adaptarse a la digitalización depende no solo de su acceso a la tecnología, sino también de su estructura organizativa, cultura empresarial, y apoyo gubernamental.

2.2.3 Gestión Empresarial en la Post-Pandemia

El trabajo de Montenegro y Chaluisa (2021) en el contexto de la gestión empresarial en la era posterior a la pandemia, analiza el impacto devastador que la crisis del COVID-19 ha tenido en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina y qué estrategias pueden emplearse para facilitar su recuperación. La pandemia exacerbó las debilidades estructurales existentes, pero también abrió oportunidades para que las Pymes se reinventen, especialmente en términos de digitalización y adaptación a nuevas formas de trabajo.

Desde una perspectiva teórica, este análisis se vinculó con la teoría de la resiliencia organizacional, que se enfocó en la capacidad de las organizaciones para mantener la flexibilidad, adaptarse a los cambios y prosperar frente a la adversidad. La resiliencia resultó particularmente relevante para las Pymes en Ecuador, que demostraron una capacidad notable para sobrevivir en un entorno desafiante, aunque requirieron del desarrollo de estrategias más sólidas con el fin de asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

2.2.4 Enlace entre Conceptos y Coherencia Teórica.

El marco teórico no se limitó a la recopilación de información, sino que buscó enlazar las distintas perspectivas teóricas y estudios revisados para conformar un cuerpo coherente que respaldara la investigación planteada. Los conceptos de la Cuarta Revolución Industrial, digitalización, desarrollo desigual y resiliencia organizacional se integraron para ofrecer una visión integral de los retos y oportunidades que enfrentaron las Pymes en Ecuador.

Este enfoque teórico permitió no solo analizar la situación de las Pymes en Ecuador, sino también proponer estrategias fundamentales en un entendimiento profundo de los factores que influyeron en su crecimiento y capacidad de adaptación. Al vincular la teoría con la realidad práctica de las Pymes Ecuatorianas, el marco teórico proporcionó una base sólida para la formulación de recomendaciones y la elaboración de conclusiones en la investigación.

2.2.5 Antecedentes de la Revolución Industrial

La Revolución Industrial, que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII y se prolongó hasta el comienzo del siglo XIX, marcó un punto de inflexión en la economía mundial, la sociedad, y la tecnología. Este proceso, que se originó en Gran Bretaña, se definió por la evolución de una economía basada en la tierra y la habilidad manual a una economía impulsada por la máquina y la producción en masa.

2.2.5.1 Primera Revolución industrial (1760-1840).

En el intento de amoldarse a las condiciones del entorno, el trabajo experimentó innumerables transformaciones a lo largo de la historia. Uno de los factores que más repercusiones tuvo en este proceso fueron las denominadas revoluciones industriales, las cuales representaron momentos de ruptura cada vez que aparecieron.

Estas revoluciones fueron consideradas procesos de transformación que, a lo largo de las épocas, presentaron tres características esenciales, según lo señalado por Villa (2012): i) un inicio nuevo; ii) una transformación estructural en las áreas económica, política, social y cultural; y iii) un punto de no retorno, después del cual, aunque los elementos innovadores y tradicionales coexistieron durante un tiempo, no fue posible regresar a la situación anterior.

En línea con lo mencionado anteriormente, Farell (2019) refutó esta idea, al argumentar que la tecnología había evolucionado durante casi siete siglos, y que, en cada generación, las sociedades temieron que los avances tecnológicos produjeron una gran pérdida de empleos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, dichas transformaciones derivaron en la creación de nuevos puestos de trabajo en industrias emergentes, como la industria textil en el siglo XIX o la industria automotriz en el siglo XX.

No obstante, se comprendió que resultaba indispensable conocer el pasado, para proyectar cómo sería el trabajo en el futuro. El origen de este proceso se remontó a la primera revolución industrial, iniciada en el siglo XVIII con la introducción de la energía a vapor, la invención de nuevas máquinas y la mecanización de la producción.

De esta manera fue posible producir más en menos tiempo y con menor esfuerzo humano.

El auge de la industria fabril, impulsado por la energía del vapor, trajo consigo graves consecuencias para la salud y la vida de los trabajadores, debido a la ausencia de una legislación que protegiera sus derechos y regulará la relación entre el capital y el trabajo (Fernández, 2012). Este autor destacó que, a pesar de las luchas sociales, los trabajadores alcanzaron el derecho a asociarse sin restricciones; sin embargo, en la práctica no existió un reconocimiento legal efectivo de dichas asociaciones como entidades jurídicas. En lugar de sindicatos, se conformaron agrupaciones que no obligaban a los patronos a establecer acuerdos colectivos sobre las condiciones laborales.

2.2.5.2 Segunda Revolución Industrial (1870-1914).

La Segunda Revolución Industrial, que se desarrolló a mediados del siglo XIX, fue considerada por algunos autores como una continuación de la Primera Revolución Industrial. Durante este período, el carbón siguió siendo la principal fuente de energía, pero se sumaron la electricidad y el petróleo como nuevas fuentes de energía (Urbina, 2009). En el ámbito de las comunicaciones y los transportes, se produjeron importantes innovaciones, como la invención del teléfono, el telégrafo y la radio, lo que permitió la comunicación a larga distancia. El ferrocarril se convirtió en un símbolo de progreso gracias a su capacidad para transportar mercancías y materias primas de manera rápida (Kaplan, 1993).

En este momento crítico de la historia, la situación de los trabajadores continuó siendo difícil, ya que debían trabajar durante largas jornadas de doce horas en entornos industriales que carecían de iluminación y ventilación adecuadas (Muñiz, 2013). Además, los salarios fueron bajos y los empleadores contrataron deliberadamente a mujeres y niños con el fin de reducir los costos de nóminas. Esta situación provocó protestas que exigieron normas laborales más estrictas, como la regulación del trabajo nocturno, el descanso semanal y el trabajo infantil, lo que, de manera gradual, produjo mejoras en los salarios y en las condiciones laborales (Cevallos, 2019).

En el contexto de los cambios radicales provocados por la primera y segunda revolución industrial, la evolución de las condiciones laborales culminó en la fundación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, como parte de los acuerdos de paz que pusieron fin a la Primera Guerra Mundial y se establecieron en el Tratado de Versalles (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

2.2.5.3 Tercera Revolución Industrial (1950-1970).

Esta transformación industrial es también conocida como la era del conocimiento, caracterizada por el desarrollo de redes eléctricas inteligentes fue uno de los mejores logros conseguidos que posteriormente servirán como la base para la cuarta revolución industrial. En esta revolución desarrollaron diferentes tecnologías como el internet, este avance tecnológico es un hito significativo en la historia, ya que ha cambiado la forma en que nos comunicamos y accedemos a la información, permitiendo una mayor eficiencia y rapidez en la comunicación a larga distancia (Cevallos, 2019).

Rifkin (2014) considera que el progreso de la Tercera Revolución Industrial se basa en la integración simultánea y plena de tres áreas fundamentales: la energía renovable, la tecnología de almacenamiento y las redes eléctricas inteligentes. Esto permitirá aprovechar al máximo el potencial de estas nuevas tendencias y establecer un nuevo paradigma económico sostenible.

La Tercera Revolución Industrial plantea un nuevo modelo laboral en el que, los individuos ya no están sujetos a la explotación de los medios de producción ni a la alienación del trabajo, gracias a la automatización de las tareas más duras, lo que reduce la carga laboral tediosa y aumenta la libertad de los sujetos en la rutina diaria (Rifkin, 2014). En este sentido, los nuevos líderes enfrentan un gran desafío en términos de responsabilidad social, que debe priorizar el bienestar social por encima de la búsqueda de ganancias y trascender la ventaja económica basada en la desigualdad (Gallego, 2023).

2.2.5.4 Cuarta Revolución Industrial (siglo XXI).

La Industria 4.0 se caracteriza por el desarrollo de sistemas avanzados, como el Internet de las Cosas (IoT) y el Internet de la Gente y los Servicios (Villa, 2012; Lasi et al., 2014), y se apoya en otras tecnologías innovadoras como la fabricación aditiva, la impresión 3D, la ingeniería inversa (Sommer, 2015), el big data y la analítica, la inteligencia artificial, entre otras. La combinación de estas tecnologías está generando cambios significativos en la industria manufacturera, el comportamiento del consumidor y la forma en que se realizan los negocios, y permite a las empresas desarrollar capacidades para adaptarse a los cambios del mercado de manera efectiva (Lasi, et al. 2014).

Indudablemente, es necesario establecer un aporte crítico que determine cómo será el futuro del entorno laboral frente a las irrupciones tecnológicas de la revolución naciente de la industria 4.0 en el nuevo concierto productivo empresarial en Ecuador post 2020.

2.2.6 Adaptación Tecnológica en las Pymes de Ecuador

La adaptación del ser humano a las barreras tecnológicas y digitales constituyó un proceso intrincado que abarcó tanto el desarrollo de nuevas habilidades como la reconfiguración de actitudes y formas de trabajo. A medida que la tecnología avanzó rápidamente, se crearon nuevas oportunidades, pero también surgieron desafíos significativos que debieron ser superados para garantizar que los individuos pudieran prosperar en un entorno cada vez más digitalizado (Hancock & Khoshgoftaar, 2020).

El ser humano se ha adaptado a las barreras tecnológicas desarrollando habilidades tecnológicas específicas. Esto comprendió desde la competencia digital elemental hasta la pericia en herramientas avanzadas como el software especializado, la programación, y la capacidad para trabajar con datos (big data). A medida que las tareas laborales se volvieron más dependientes de la tecnología, la capacidad de utilizar estas herramientas de manera eficiente se convirtió en un aspecto importante. La educación continua y la formación profesional resultaron esenciales en este proceso, ya que

permitieron a los trabajadores mantenerse actualizados y competitivos en el mercado laboral (Ahmed, 2022).

La digitalización y las nuevas tecnologías cambiaron la forma en que se desarrolló el trabajo. El ser humano tuvo que adaptarse a nuevas formas de colaboración, que a menudo incluyeron el trabajo remoto, la comunicación digital y el uso de plataformas colaborativas en línea. Estas nuevas formas de trabajo requirieron un enfoque diferente en la gestión del tiempo, la productividad, y la interacción con los colegas. La capacidad de trabajar de manera autónoma y eficiente en entornos digitales se convirtió en una competencia clave (Alarcón, 2011).

2.2.7 Barreras Tecnológicas y Digitales.

Una de las principales limitaciones fue la brecha tecnológica, que se refirió a las desigualdades en la oportunidad de utilizar la tecnología y en la capacidad para usarla entre distintos grupos de personas. Esto no solo implicó proporcionar acceso a la tecnología, sino que además fue esencial garantizar que cada persona tuviera la oportunidad de desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para utilizarla con eficacia (Duarte & Uzal, 2021).

La digitalización implicó nuevos desafíos éticos y normativos, como la protección de la privacidad, la seguridad en la red y el uso ético de la tecnología. Fue fundamental que el ser humano se ajustará a las nuevas realidades, comprendiendo la importancia de proteger la información confidencial y cumpliendo con las normas legales y éticas relacionadas con el uso de la tecnología. La conciencia y el conocimiento en estas áreas resultaron determinantes para garantizar que el uso de la tecnología fuera seguro y ético (Weber, 2017).

La adaptación del ser humano a las barreras tecnológicas y digitales constituyó un proceso multidimensional que abarcó el desarrollo de nuevas habilidades, la reconfiguración de actitudes, la adopción de nuevas formas de trabajo y la comprensión de las nuevas normas éticas. Este proceso resultó esencial para asegurar que los individuos puedan aprovechar las oportunidades y superar los desafíos, lo que permitió

un progreso tanto personal como profesional en un mundo cada vez más digitalizado (Cárdenas & Amaya, 2018).

2.2.8 Impacto en la productividad y competitividad.

El impacto de la adaptación a las barreras tecnológicas y digitales en la productividad y competitividad, especialmente en las Pymes, fue un asunto prioritario en el escenario de la digitalización actual. A medida que las tecnologías avanzadas se integraron en los procesos empresariales, aprovechar estas tecnologías se convirtió en un factor determinante para el éxito y sostenibilidad de las empresas en un mercado cada vez más competitivo (Zambrano, 2018).

La habilidad de una empresa para mantener su posición en el mercado estuvo cada vez más vinculada a su nivel de digitalización. Las empresas que adoptaron nuevas tecnologías pudieron ofrecer productos y servicios de manera más eficiente y proporcionar una mejor experiencia al cliente. Esto les permitió diferenciarse de la competencia y captar una mayor cuota de mercado (Briozzo et al., 2020).

La digitalización también permitió a las empresas acceder a nuevos mercados y clientes. Por ejemplo, las Pymes mejoraron su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes al integrar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de big data, en sus estrategias de comercio electrónico y marketing digital (Demuner et al., 2020).

La adopción de tecnologías digitales a menudo conllevó una reducción de costos operativos. La automatización simplificó y redujo la cantidad de trabajo manual necesario para realizar tareas rutinarias, mientras que las herramientas de gestión digital permitieron una mejor asignación de recursos. Esto no solo redujo los costos, sino que también aumentó la eficiencia operativa, lo que a su vez mejoró la rentabilidad de la empresa.

La mejora en la eficiencia operativa permitió a las empresas responder más rápidamente a las necesidades de los clientes, aumentar su producción y gestionar de

manera más efectiva su cadena de suministro, lo que se tradujo en una mayor competitividad en el mercado (Muños et al., 2020).

Sin embargo, el impacto positivo de la digitalización en la productividad y competitividad no estuvo garantizado. Las empresas que no lograron superar las barreras tecnológicas, ya sea por falta de inversión, habilidades o infraestructuras adecuadas, se quedaron rezagadas. Esto no solo afecta su productividad, sino que también las hace menos competitivas en un mercado donde la agilidad y la capacidad de innovar fueron fundamentales.

2.2.9 Desigualdad en el acceso y uso de tecnologías.

La brecha en el acceso a recursos y al uso de tecnologías representó un desafío significativo que afectó a la capacidad de individuos y organizaciones para participar plenamente en la economía digital. Dicha brecha tecnológica no solo limitó las oportunidades de crecimiento y desarrollo, sino que también perpetúa las desigualdades socioeconómicas existentes, particularmente en países en desarrollo como Ecuador.

Además, la brecha digital se evidenció tanto en áreas urbanas como rurales, aunque fue más pronunciada en las regiones rurales donde el acceso a internet y a tecnología resultó limitado. Esta falta de infraestructura tecnológica impidió a las Pymes rurales competir en igualdad de condiciones con aquellas ubicadas en centros urbanos y en regiones con una infraestructura tecnológica más sólida y conectividad confiable (Stiglitz, 2017).

No solo fue el acceso a la tecnología lo que generó desigualdad, sino también la capacidad para utilizarla de manera eficaz. La falta de habilidades digitales constituyó un problema común en muchos sectores, especialmente en las Pymes que no pudieron permitirse invertir en formación o que no tuvieron el conocimiento necesario para adoptar nuevas tecnologías. Esta situación perpetúa un ciclo de exclusión, en el cual las empresas menos capacitadas tecnológicamente fueron menos productivas y menos competitivas, lo que a su vez limitó sus recursos para mejorar su situación tecnológica.

En segundo lugar, las Pymes que no lograron utilizar tecnología de manera efectiva estuvieron menos preparadas para responder a los cambios en el mercado, como la creciente demanda de comercio electrónico o la necesidad de trabajar de manera remota, desafíos que se intensificaron con la pandemia de COVID-19. Esta falta de preparación tecnológica condujo a un aprovechamiento de oportunidades de mercado y, en el peor de los casos, a la obsolescencia empresarial.

Para abordar la problemática, resultó fundamental implementar estrategias a nivel gubernamental y empresarial. Fue imprescindible asignar fondos para el desarrollo de infraestructura tecnológica, priorizando áreas rurales y comunidades vulnerables con el fin de asegurar que todas las Pymes contarán con las herramientas digitales necesarias. Esto incluyó no solo la provisión de internet de alta velocidad, sino también el acceso a dispositivos y software asequibles (Stiglitz, 2018).

Así mismo se promovieron programas de formación y capacitación digital, dirigidos tanto a empresarios como a trabajadores. Dichos programas abarcaron desde alfabetización digital básica hasta cursos avanzados sobre el uso de tecnologías específicas en la gestión empresarial. La educación se consideró clave para reducir la brecha en la capacidad de uso de la tecnología y para asegurar que todos los participantes en la economía dispusieron de habilidades necesarias para competir en un mercado digital.

2.2.10 Estrategias de capacitación y formación tecnológica.

La evaluación previa de las necesidades tecnológicas de la empresa fue fundamental para diseñar un programa de capacitación efectivo, que permitiera identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y en la gestión de recursos, la producción o el servicio al cliente. Dicha evaluación consideró tanto las tecnologías ya disponibles en la empresa como aquellas que podrían ser adoptadas en el futuro (Vinueza et al., 2020).

La evaluación también tomó en cuenta el nivel de habilidades tecnológicas que los empleados tenían en ese momento. Esta información permitió personalizar los

programas de capacitación para abordar directamente las brechas de habilidades y aseguró que la formación constituyera una oportunidad de crecimiento para todos los empleados, sin excepción, independientemente de su nivel de experiencia o posición en la empresa (Zuboff, 2019).

Dado que la tecnología se encontró en constante evolución, la capacitación tecnológica se concibió como un proceso continuo, no como un evento aislado. Las Pymes implementaron programas de capacitación continua que se actualizaron de manera regular para reflejar las últimas tendencias y avances tecnológicos.

Los programas incluyeron una variedad de actividades, como talleres, cursos en línea y sesiones de formación práctica, diseñados para proporcionar una formación integral accesible y relevante para todos los empleados. La capacitación continua no solo ayudó a los trabajadores a mantenerse al día con las nuevas tecnologías, sino que también fomentó una cultura de aprendizaje en la que la adaptación y la mejora constante fueron valoradas (Gonzalo Ibarra, 2021).

Por otro lado, la capacitación avanzada se enfocó en tecnologías específicas que resultaron significativas para el mercado en el que opera la PYME. Esto concluyó formación en software de gestión empresarial (ERP), análisis de big data, comercio electrónico, marketing digital, ciberseguridad (Saavedra, 2020).

Además de capacitar a los empleados en general, fue importante desarrollar líderes tecnológicos dentro de la empresa que puedan guiar y apoyar a otros en la adopción de nuevas tecnologías. Estos líderes tecnológicos, o "champions" fueron empleados que recibieron una formación más profunda en ciertas áreas tecnológicas y que estuvieron encargados de implementar nuevas herramientas y procesos dentro de la organización.

Para fomentar la participación activa en los programas de capacitación, se implementó un sistema de incentivos y reconocimiento. Esto incluyó certificaciones internas, bonificaciones por completar cursos y reconocimiento público dentro de la empresa. Tales incentivos no solo motivaron a los empleados a participar en la

capacitación, sino que también reforzaron la importancia de la adopción tecnológica como un valor central.

Las estrategias de capacitación y formación tecnológica resultaron esenciales para que las Pymes superaran las barreras tecnológicas y se mantuvieran competitivas en un entorno empresarial cada vez más digitalizado. Al implementar programas de formación continua, capacitar en habilidades tanto básicas como avanzadas, desarrollar líderes tecnológicos, colaborar con instituciones educativas y ofrecer incentivos, las Pymes lograron construir una fuerza laboral capacitada y adaptable a los desafíos tecnológicos. Estos esfuerzos no solo mejoraron la productividad y la eficiencia, sino que también posicionaron a las Pymes para un crecimiento sostenido en la economía digital (Borbor & Mendoza, 2017).

2.2.11 Trabajo Informal y Precariedad Laboral

2.2.11.1 Caracterización del trabajo informal en Ecuador.

La economía informal en Ecuador constituyó un problema crónico que afectó a una gran parte de la fuerza laboral del país durante décadas, privando a los trabajadores de derechos básicos como la seguridad social y la protección laboral.

2.2.11.2 Dimensiones del Trabajo Informal en Ecuador.

En Ecuador, el trabajo informal abarcó una variedad de actividades y sectores, incluyendo el comercio minorista, la agricultura, la construcción, los servicios domésticos, y los trabajos temporales o esporádicos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2020), una gran parte de la fuerza laboral del país estuvo empleada en el sector informal. Este fenómeno fue particularmente pronunciado en áreas rurales, donde la agricultura y la venta ambulante son comunes, pero también resultó significativo en áreas urbanas, especialmente en trabajos relacionados con el comercio y los servicios.

El trabajo no regulado caracterizó a los grupos más marginados de la sociedad, incluidos los trabajadores con bajos niveles de educación, las mujeres, y los jóvenes.

Además, la informalidad laboral se asoció con la pobreza y la desigualdad económica, ya que los trabajadores informales solían recibir ingresos más bajos y enfrentaban mayores inseguridades laborales (INEC, 2020).

2.2.11.3 Factores que contribuyeron a la informalidad laboral

El mercado laboral formal en Ecuador no creció al ritmo necesario para absorber la creciente fuerza laboral. Como resultado, muchas personas recurrieron a trabajos informales como una forma de generar ingresos, aunque estos no ofrecieran estabilidad ni beneficios. Las regulaciones laborales y los costos asociados como el empleo formal disuadieron a las pequeñas y medianas empresas de registrar a sus empleados formalmente. Esto fue especialmente cierto en el caso de las microempresas, que constituyeron una gran parte del tejido empresarial en Ecuador (INEC, 2021).

Para abordar la informalidad laboral en Ecuador, se consideró esencial implementar políticas públicas que fomentaran la formalización del empleo (INEC, 2020). Estas políticas podrían incluir:

- El gobierno ofreció incentivos fiscales y subsidios a las empresas que formalizaran a sus empleados. Incluyendo esto reducciones en las contribuciones a la seguridad social o exenciones fiscales temporales para pequeñas y medianas empresas.
- Se simplificó y flexibilizaron las regulaciones laborales para hacer que la formalización resultara más atractiva para las organizaciones.
- Se implementaron acciones de formación para mejorar la empleabilidad en el sector formal, incluyendo programas diseñados en colaboración con la industria para cerrar la brecha de habilidades y aumentar las oportunidades del empleo formal.
- Se ofrecieron planes de seguros más accesibles para los trabajadores informales, lo que incentivó la formalización al reducir los riesgos asociados con la informalidad.

2.2.11.4 Políticas públicas y estrategias para formalizar el trabajo.

Para abordar la informalidad laboral en Ecuador, se consideró esencial implementar políticas públicas que fomentaran la formalización del empleo (Aliyu, 2020). Estas políticas podrían incluir:

Incentivos para la Formalización: El gobierno ofreció incentivos fiscales y subsidios a las empresas que formalizaron a sus empleados. Entre estos se contemplaron reducciones en las contribuciones a la seguridad social o exenciones fiscales temporales para pequeñas y medianas empresas.

Reformas Laborales: Se simplificaron y flexibilizaron las regulaciones laborales lo que hizo que la formalización resultara más atractiva para las empresas, sobre todo para las Pymes.

Programas de Capacitación y Educación: Estas acciones mejoraron la empleabilidad en el sector formal. Los programas de capacitación específicos, diseñados en colaboración con la industria, contribuyeron a cerrar la brecha de habilidades y aumentar las oportunidades de empleo formal.

Fortalecimiento de la Seguridad Social: Al ofrecer planes de seguros más accesibles para los trabajadores informales se incentivó su formalización reduciendo los riesgos asociados con la informalidad.

2.2.12 Factores que contribuyen a la precarización laboral

La precarización laboral es un fenómeno que se refiere a la creciente inseguridad y vulnerabilidad de las condiciones de trabajo, que afecta tanto a la estabilidad del empleo como a la calidad de vida de los trabajadores. En Ecuador, varios factores contribuyen a la precarización laboral, exacerbando las desigualdades y afectando negativamente el bienestar de los trabajadores.

2.2.12.1 Flexibilización Laboral.

La flexibilización laboral, se refirió a la implementación de políticas que permiten mayor flexibilidad en la contratación, el despido y las condiciones de trabajo, es la base de la precarización laboral (Dessler, 2010). Aunque estas políticas a menudo fueron justificadas como un mecanismo para fomentar la creación de empleo y la competitividad, también condujeron a la disminución de la seguridad en el empleo, la reducción de beneficios laborales, y un aumento en la inestabilidad laboral (Hidalgo, 2020).

En Ecuador, la flexibilización laboral se manifestó en la proliferación de contratos temporales, a tiempo parcial, y por horas, lo que dejó a los trabajadores sin las protecciones asociadas con el empleo formal a tiempo completo. Esto incluyó la falta de acceso a la seguridad social, a los beneficios de salud, y a la protección contra despidos injustificados (Gan & Triginé, 2014).

2.2.12.2 Informalidad del trabajo.

La alta tasa de informalidad laboral en Ecuador también constituyó un factor clave en la precarización del empleo. Los trabajadores en el sector informal no estuvieron protegidos por las leyes laborales del país, lo que significó que carecieron de los derechos y beneficios que suelen estar disponibles para los trabajadores formales. Esta falta de protección los dejó expuestos a condiciones de trabajo abusivas, salarios bajos, y la constante amenaza del desempleo (Gómez, 2021).

La informalidad también perpetuó un ciclo de pobreza y vulnerabilidad, ya que los trabajadores informales a menudo ganaban menos y tienen menos oportunidades de mejorar sus habilidades y condiciones de vida.

2.2.12.3 Desigualdad en el acceso a la educación y capacitación.

La falta de acceso a la educación superior y a programas de capacitación laboral fue otro factor que contribuyó a la precarización laboral (Valdés, 2016). Los trabajadores con bajos niveles de educación y habilidades tuvieron menos oportunidades

de acceder a empleos formales y bien remunerados, lo que los dejó atrapados en trabajos informales y precarios.

Esta desigualdad perpetuó un ciclo en el que los trabajadores menos calificados se vieron obligados a aceptar empleos inestables y mal remunerados, lo que a su vez dificultó su capacidad para mejorar su situación laboral y económica.

2.2.12.4 Políticas gubernamentales inadecuadas.

Las políticas gubernamentales que no protegieron adecuadamente los derechos laborales o que priorizaron la flexibilidad del mercado sobre la seguridad de los trabajadores también contribuyeron a la precarización laboral. En algunos casos, las reformas laborales debilitaron los derechos de los trabajadores y facilitaron el despido, la subcontratación y otras prácticas que aumentan la inseguridad laboral (Rodríguez, 2021).

En Ecuador, aunque existieron leyes laborales que protegieron a los trabajadores, la ejecución y el seguimiento de estas leyes fueron frecuentemente ineficaces, lo que dejó a muchos trabajadores desprotegidos y vulnerables a la explotación (Segovia, 2020).

2.2.12.5 Tecnología y automatización.

El avance tecnológico y la automatización, aunque trajeron beneficios en términos de eficiencia y productividad, también contribuyeron a la precarización laboral al desplazar a los trabajadores y reducir la demanda de empleados en áreas específicas. Los trabajadores que fueron reemplazados por máquinas o software a menudo se encontraron sin las habilidades necesarias para obtener empleo en otros sectores, lo que aumentó la precariedad de su situación laboral.

Además, la automatización generó una brecha en el mercado laboral, donde los empleos mejor remunerados y más calificados experimentan un crecimiento, mientras que los trabajos de nivel medio y bajo, que tradicionalmente proporcionaban estabilidad y seguridad, disminuyeron (Blanco & José, 2019).

2.2.12.6 Cambios estructurales en la economía.

Los cambios estructurales en la economía, como la transición de una economía basada en la manufactura a una basada en los servicios, también contribuyeron a la precarización laboral. En muchos casos, los nuevos empleos creados en la economía de servicios son menos seguros, menos remunerados, y ofrecieron menos beneficios que los empleos tradicionales en la manufactura (González, 2020).

En Ecuador, esta transición estuvo acompañada por una expansión del sector informal, lo que ha incrementado la precarización del empleo y ha aumentado la vulnerabilidad de los trabajadores.

2.2.13 Efectos de la precariedad laboral en el bienestar de los trabajadores

La precariedad laboral tuvo profundos efectos en el bienestar de los trabajadores, afectando no solo su situación económica, sino también su estado anímico, su salud física y mental, sus relaciones personales y su estilo de vida (Banco Mundial, 2016).

2.2.13.1 Inseguridad económica.

Uno de los efectos más inmediatos de la precariedad laboral fue la inseguridad económica. Los trabajadores en situaciones precarias a menudo enfrentaron salarios bajos, ingresos inestables, y una carencia de acceso a derechos laborales como la seguridad social, las prestaciones de salud, y las pensiones (Diez, 2018).

La inseguridad económica también condujo a un endeudamiento crónico, ya que los trabajadores recurrieron a préstamos para cubrir necesidades básicas. Esto perpetuó un ciclo de pobreza y aumentó la vulnerabilidad económica de los trabajadores y sus familias.

2.2.13.2 Impacto en la salud física y mental.

La inestabilidad laboral tuvo un efecto perjudicial en la salud física y mental de los empleados. La falta de seguridad en el trabajo, los salarios insuficientes y las condiciones laborales peligrosas generaron altos niveles de estrés y ansiedad, que a su

vez desencadenaron diversos problemas de salud, incluyendo trastornos de ansiedad, depresión, y enfermedades relacionadas con el estrés, como enfermedades cardíacas y presión arterial alta (Nussbaum, 2014).

Además, los trabajadores en situaciones precarias a menudo no tuvieron acceso a servicios de salud adecuados, lo que agravó su situación. La falta de cobertura de salud significa que estos trabajadores no recibieron atención médica cuando la necesitaron, lo que condujo al deterioro de su salud y a una mayor carga de enfermedades no tratadas.

2.2.13.3 Falta de derechos y protecciones laborales.

La precariedad laboral generalmente se asoció con una falta de derechos y protecciones en el lugar de trabajo. Los trabajadores en situaciones precarias a menudo no contaban con contratos formales, lo que significaba que podían ser despedidos en cualquier momento sin justificación ni compensación. Esta falta de estabilidad laboral aumentó la sensación de inseguridad y vulnerabilidad, afectando negativamente la moral y el compromiso de los trabajadores (Aranda, 2020).

Además, la falta de derechos laborales hizo que los trabajadores precarios fueran más susceptibles al abuso por parte de los empleadores, ya que contaban con menos recursos legales para defenderse y exigir condiciones laborales justas.

2.2.13.4 Aislamiento social y pérdida de cohesión comunitaria.

La inestabilidad laboral puede provocó la marginación social y la descomposición de la cohesión comunitaria. Los trabajadores en empleos precarios a menudo trabajaron en horarios irregulares, tuvieron múltiples empleos, o laboraron de manera independiente. Esta falta de interacción social incrementó la sensación de soledad y aislamiento, lo que tuvo un impacto adverso en la salud mental y el bienestar general (Fernández, 2021).

Además, la falta de estabilidad en el empleo y en los ingresos condujo a una menor participación en actividades comunitarias y cívicas, ya que los trabajadores

precarios no dispusieron del tiempo, los recursos, o la estabilidad emocional para involucrarse en su comunidad.

2.2.13.5 Limitaciones en el desarrollo personal y profesional.

La precariedad laboral también redujo las oportunidades de progreso personal y profesional. Los trabajadores precarios a menudo no tienen acceso a programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que les impidió mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras (Chávez, 2012). Esto no solo perpetuó su situación de precariedad, sino que también redujo su autoestima y su satisfacción en el trabajo.

La falta de oportunidades de desarrollo condujo a una pérdida de motivación y productividad, ya que los trabajadores no visualizaron un futuro claro ni un camino de crecimiento en sus empleos actuales (Londoño, 2021).

2.2.13.6 Impacto en la familia y la vida personal.

El impacto de la precariedad laboral no se limitó a los trabajadores individuales, sino que también afectó a sus familias y su vida personal. La inseguridad económica y la falta de estabilidad en el empleo generaron tensiones en las relaciones familiares, lo que condujo a conflictos y estrés en el hogar (Blanco & José, 2019).

Los trabajadores precarios a menudo tienen que hacer sacrificios en su vida personal, como trabajar largas horas, aceptar trabajos con condiciones desfavorables. Esto ocasionó una disminución de la calidad de vida y una sensación general de insatisfacción y frustración.

2.2.13.7 Propuestas para la formalización y mejora de las condiciones laborales.

La formalización del trabajo y la mejora de las condiciones laborales fueron fundamentales para promover el bienestar de los trabajadores y el desarrollo económico sostenible en Ecuador. La alta tasa de informalidad laboral en el país presentó desafíos significativos, pero con las estrategias adecuadas, fue posible avanzar hacia un mercado laboral más inclusivo, equitativo y productivo. En este sentido, se plantearon diversas

propuestas orientadas a la formalización del empleo y la optimización del entorno laboral (Guerrero, 2010).

2.2.13.8 Incentivos fiscales y financieros para la formalización.

Una de las barreras para la formalización del empleo fue el costo asociado al cumplimiento de las regulaciones laborales, como las aportaciones a la seguridad social y los impuestos sobre la nómina. Para estimular a las empresas, en particular a las Pymes, a formalizar a sus empleados, el gobierno planteó la posibilidad de ofrecer incentivos fiscales y financieros (Olaz & Ortiz, 2018). Estos incluyeron:

Reducción temporal de impuestos: Se implementaron reducciones o exenciones fiscales temporales para las empresas que formalizaron a sus trabajadores. Esto contempla descuentos en impuestos sobre la nómina por un período determinado.

Acceso a crédito preferencial: Se ofrecieron líneas de crédito con tasas de interés reducidas para empresas que demostraron un compromiso con la formalización. Este apoyo financiero facilitó la inversión en capacitación y tecnología.

Subsidios a la contratación formal: Se proporcionarán subsidios directos para la creación de empleos formales, especialmente dirigido a los jóvenes, las mujeres, y los trabajadores en áreas rurales.

2.2.13.9 Simplificación de la regulación laboral.

Las regulaciones laborales complejas y costosas desincentivaron la formalización, especialmente en el caso de las Pymes que no contaban con recursos suficientes para cumplir con los requisitos legales. Simplificar las normativas laborales hizo que el proceso de formalización fuera más accesible y menos costoso (Ostau & Niño, 2017). Las propuestas incluyeron:

Creación de un régimen simplificado para pymes: Se estableció un régimen especial con regulaciones laborales simplificadas para las Pymes lo que facilitó la contratación formal. Este régimen contempló menos requisitos administrativos y

procedimientos más ágiles para el registro de empleados y el cumplimiento de las normativas laborales.

Digitalización de trámites: Se Implementaron plataformas digitales que permitieron a las empresas realizar todos los trámites laborales de manera electrónica y centralizada. La digitalización redujo la carga administrativa y aceleró el proceso de formación haciéndolo más eficiente.

2.2.14 Transformación de las relaciones laborales tradicionales

La transformación de las relaciones laborales tradicionales fue un proceso continuo, pero cobró mayor intensidad en el contexto post-2020 debido a la aceleración de ciertos factores, como la digitalización, los cambios económicos globales, y la necesidad de adaptación a nuevas realidades sociales y laborales (Pérez, 2016). Estos cambios están redefiniendo cómo los trabajadores interactuaron con sus empleadores, cómo se estructuraron los equipos de trabajo y cómo las organizaciones gestionaron sus recursos humanos, en particular, en el ámbito de las Pymes en Ecuador.

2.2.14.1 Cambios en las dinámicas laborales post-2020.

El año 2020 marcó un punto de inflexión en las dinámicas laborales a nivel global, y Ecuador no fue la excepción. La pandemia de COVID-19 obligó a las empresas a replantear su enfoque laboral de manera rápida, lo que implicó una reevaluación de muchas prácticas laborales tradicionales (Rábano, 2021). El trabajo remoto, la flexibilidad laboral, y la necesidad de mantener operaciones a pesar de las restricciones físicas llevaron a un cambio radical en cómo se organizaba el trabajo (Gil, 2020).

En este nuevo contexto, las Pymes se adaptaron rápidamente a la digitalización para mantener sus operaciones. Las dinámicas laborales cambiaron, priorizando los resultados por encima del tiempo de presencia física en el lugar de trabajo. Además, la necesidad de garantizar la continuidad del negocio llevó a muchas empresas a adoptar prácticas más ágiles y flexibles, lo que a su vez alteró las expectativas y roles tradicionales de los empleados.

Esta transformación evidenció las desigualdades en el acceso a tecnologías y recursos, afectando la capacidad de algunos trabajadores para adaptarse a las nuevas dinámicas laborales. Los trabajadores con menos acceso a herramientas digitales o habilidades tecnológicas se vieron en desventaja, lo que exacerbó las desigualdades laborales preexistentes (Idareta, 2021).

2.2.14.2 Impacto de la digitalización en las relaciones laborales.

El impacto de la digitalización en las relaciones laborales fue profundo, transformando la manera en que los empleados interactuaron y trabajaron en equipo, la virtualización del lugar de trabajo y la creación de nuevas formas de interacción laboral, como el teletrabajo y las plataformas de colaboración en línea (INEC, 2018).

Además, la digitalización redefinió la relación laboral entre el patrón y el trabajador, al introducir nuevas formas de supervisión y control, como el monitoreo digital del desempeño y la comunicación constante a través de medios electrónicos (López, 2017). Esto ha generado preocupaciones sobre la invasión de la privacidad y la intensificación del trabajo, donde la línea entre el tiempo laboral y el tiempo personal se vuelve cada vez más difusa.

Los cambios en las dinámicas laborales y la digitalización también presentaron desafíos significativos para la cohesión y solidaridad entre los trabajadores. La falta de interacción física y la dispersión geográfica de los equipos pueden llevar a una sensación de aislamiento entre los empleados, dificultando la construcción de relaciones sólidas y el sentido de pertenencia a la organización (Monleón et al., 2017).

En las Pymes, donde la cohesión del equipo es particularmente importante debido a su tamaño más reducido y a menudo una cultura laboral más cercana, estos desafíos se hicieron aún más pronunciados. La falta de contacto personal erosionó la confianza y dificultó la comunicación efectiva, lo que a su vez afectó la colaboración y la productividad.

2.2.14.3 Estrategias para fortalecer la cultura organizacional en las Pymes.

Para contrarrestar los desafíos asociados con la transformación de las relaciones laborales, fue esencial que las Pymes desarrollaran estrategias efectivas para fortalecer su cultura organizacional. Una cultura organizacional sólida ayudó a mantener la cohesión, la motivación y el compromiso de los trabajadores, incluso en un ámbito laboral cada vez más digital y flexible (Obregón, 2009).

Algunas estrategias clave incluyeron:

Fomento de la comunicación abierta y transparente: Se establecieron canales de comunicación efectivos y accesibles para todos los empleados, lo que resultó importante para mantener la cohesión del equipo.

Desarrollo de programas de bienestar y apoyo: Se implementaron políticas que priorizaron la salud y el bienestar de los empleados, incluyendo acceso a servicios de salud mental, flexibilidad en los horarios de trabajo, y apoyo en la gestión del estrés, mejorando el ambiente laboral y fortalecer la relación.

Construcción de un sentido de comunidad: Se promovieron actividades que incentivaron la interacción social, como eventos virtuales de equipo, programas de mentoría, y actividades de responsabilidad social corporativa, fortaleciendo los lazos de solidaridad y pertenencia entre los empleados.

Reforzamiento de los valores organizacionales: Se clasificaron y comunicaron constantemente los valores fundamentales de la empresa, alineando a los empleados e incorporando estos valores en las evaluaciones de desempeño.

Capacitación y desarrollo profesional: Se ofrecieron oportunidades continuas de crecimiento y capacitación, mejorando las habilidades de los empleados, y reflejando el compromiso de la empresa con su desarrollo y bienestar a largo plazo.

La modernización de las relaciones laborales tradicionales en el entorno post-2020 se aceleró por la digitalización y los cambios socioeconómicos. Aunque estas transformaciones presentaron desafíos significativos para la cohesión y la solidaridad

entre los trabajadores, también ofrecieron oportunidades para innovar y fortalecer la cultura organizacional. Las Pymes en Ecuador adoptaron estrategias proactivas para enfrentar estos desafíos, garantizando que los empleados permanecieran comprometidos, motivados y enfocados en alcanzar los objetivos de la empresa, mientras se adaptaban a un entorno laboral que aprovechaba las oportunidades de la Cuarta Revolución Industrial y mitigaba sus desafíos.

2.2.15 Estrategias gerenciales y corporativas en la cuarta revolución industrial

La Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la convergencia de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas y la automatización, transformó de manera profunda en que las empresas operaban. Las Pymes en Ecuador, al igual que en otros países, se vieron obligadas a adaptarse a estos cambios para mantenerse competitivas y sostenibles (Serra, 2018). En este contexto las estrategias gerenciales y corporativas adecuadas permitieron a las Pymes navegar en un entorno en constante evolución, aprovechando las oportunidades que presentó la Cuarta Revolución Industriales. La automatización y la digitalización redefinieron la manera en que las empresas gestionaban sus operaciones, recursos humanos y procesos productivos. Por lo que se hizo necesario adoptar enfoques de gestión que integraran estas tecnologías de manera efectiva (Schwab, 2017).

- **Gestión basada en datos:** La digitalización facilitó la recopilación y el análisis de grandes volúmenes de información en tiempo real, conocidos como big data. Los gerentes utilizaron estos datos para tomar decisiones más informadas, optimizar operaciones y anticipar tendencias del mercado (Pino, 2019).
- **Automatización de procesos:** La digitalización de tareas rutinarias y repetitivas liberó recursos humanos quienes pudieron concentrarse en actividades de mayor valor agregado. Esto requirió una evaluación cuidadosa de los procesos susceptibles de automatización, así como la inversión en tecnologías como la robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (Oppenheimer, 2018).

- **Capacitación y reskilling:** La introducción de tecnologías avanzadas exigió contar con una fuerza laboral capacitada para gestionar y optimizar estas herramientas. En consecuencia, las Pymes invirtieron en la formación de sus empleados, enfocándose en el desarrollo de competencias digitales y técnicas que son críticas en un entorno automatizado (Muñiz, 2013).

2.2.15.1 Enfoques de gestión frente a la automatización y la digitalización.

La automatización y la digitalización redefinieron la manera en que las empresas gestionaban sus operaciones, recursos humanos y procesos productivos. En este escenario las Pymes se vieron en la necesidad de adoptar enfoques de gestión que integraran dichas tecnologías de manera efectiva con el propósito de optimizar la eficiencia, reducir costos y aumentar la producción.

- **Automatización de procesos:** La automatización liberó recursos humanos para que se enfocarán en actividades de mayor valor añadido. Esto requirió una evaluación cuidadosa de los procesos susceptibles de ser automatizados, y una inversión en tecnologías como la robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (Calderón, 2020).
- **Capacitación y reskilling:** La incorporación de tecnologías avanzadas demandó una fuerza laboral preparada para gestionar y optimizar estas herramientas. En consecuencia, las Pymes invirtieron en la formación de sus empleados, con énfasis en el desarrollo de competencias digitales y técnicas fundamentales en un entorno automatizado (Brenes, 2020).

2.2.15.2 Innovación y sostenibilidad en las Pymes.

La innovación y la sostenibilidad se consolidaron como pilares fundamentales para que las Pymes pudieran prosperar en el marco de la Cuarta Revolución Industrial. Para mantener su competitividad en el mercado, las empresas deben ser ágiles y creativas, al tiempo que la sostenibilidad se convirtió en una prioridad estratégica, tanto por razones éticas como por ventajas competitivas (Bonnett, 2017).

- **Fomento de una cultura de innovación:** Las Pymes crearon entornos organizacionales donde la innovación fue incentivada y valorada. Esto incluyó la promoción del pensamiento creativo entre los empleados, la apertura de espacios para la experimentación, y la disposición a adoptar nuevas ideas y enfoques. (Davenport, 2013).
- **Sostenibilidad como estrategia empresarial:** Al integrar la sostenibilidad en sus estrategias, las empresas identificaron nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecieron su imagen corporativa. Para ello implementaron prácticas de producción más ecológicas, redujeron el consumo de recursos naturales y minimizaron su impacto ambiental (Dumont, 2021).
- **Alianzas estratégicas:** La cooperación con empresas, universidades y centros de investigación brindó a las pequeñas y medianas empresas acceso a tecnologías innovadoras y conocimientos que de otra manera hubieran estado fuera de su alcance (Gómez, 2022).

2.2.15.3 Implementación de prácticas empresariales responsables.

Las prácticas empresariales responsables resultaron esenciales para construir una reputación sólida y sostenible en el mercado. En la Cuarta Revolución Industrial, donde la transparencia y la ética adquirieron mayor relevancia para consumidores y actores sociales, las Pymes debieron integrar la responsabilidad social corporativa (RSC) en su modelo de negocio.

- **Responsabilidad social corporativa (RSC):** Las Pymes desarrollaron programas de RSC que reflejaron sus valores y su compromiso con el medio ambiente (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2021; Larrea, 2014).
- **Ética en la tecnología:** Con la creciente adopción de tecnologías avanzadas, resultó importante que las Pymes operaran bajo altos estándares éticos, especialmente en ámbitos como la gestión de datos, la privacidad y la inteligencia artificial (Evans).
- **Compromiso con el bienestar de los empleados:** Se implementaron prácticas laborales orientadas a promover el bienestar físico y mental de los trabajadores, incluyendo políticas de flexibilidad laboral, programas de salud y bienestar, así como la creación de entornos inclusivos y seguros (García, 2008).

2.2.15.4 Políticas públicas y su papel en la adaptación de las Pymes.

El Estado desempeña un papel fundamental en el proceso de adaptación de las Pymes frente a los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial. A través de políticas públicas adecuadas, se pueden generar las condiciones necesarias para que estas empresas accedan a financiamiento, conocimientos y recursos tecnológicos que fortalezcan su competitividad (Bobbio, 2018).

- **Incentivos fiscales y financieros:** Los gobiernos pueden implementar medidas con exenciones tributarias, créditos fiscales o subsidios dirigidos a estimular la inversión de las Pymes en tecnologías avanzadas y en proyectos sostenibles, Asimismo el acceso a línea de crédito preferenciales facilita la innovación y la modernización de procesos productivos.
- **Programas de capacitación y educación:** La actualización de las competencias digitales y técnicas de los trabajadores es un eje estratégico. Las políticas públicas deben promover programas de capacitación subvencionados, así como alianzas entre instituciones educativas, centros de investigación y sector privado, con el fin de formar capital humano preparado para los nuevos entornos digitales (Jiménez R, 2012).
- **Infraestructura tecnológica:** La ampliación del acceso a internet de alta velocidad, la modernización de redes de telecomunicaciones y la creación de centros de innovación tecnológica son condiciones indispensables para garantizar que las Pymes, incluso en territorios periféricos, puedan acceder a las oportunidades de la digitalización (García, 2022).
- **Marco regulatorio:** El gobierno debe establecer un marco regulatorio que fomente la innovación con la protección de derechos. Esto implica diseñar regulaciones que garanticen la competencia leal, la seguridad en el uso de tecnologías emergentes y la protección de datos personales (Lacalle, 2011).

La Cuarta Revolución Industrial plantea tanto oportunidades como desafíos para las Pymes en Ecuador. Su capacidad de adaptación dependerá en gran medida de un entorno institucional que combine políticas de apoyo financiero, formación en nuevas

competencias, acceso equitativo a infraestructura tecnológica y un marco normativo que promueva la innovación responsable. De esta forma, las Pymes podrán no solo sobrevivir, sino consolidarse como actores clave para el desarrollo económico y social del país (Gómez, 2018).

2.3 Marco conceptual.

2.3.1 Empresas Pymes.

Una empresa PYME (Pequeña y Mediana Empresa) es una unidad económica caracterizada por su tamaño reducido en términos de empleados, ingresos y activos. Las Pymes se dividen en pequeñas y medianas empresas según ciertos criterios, como el número de trabajadores (generalmente menos de 250 empleados), el volumen de ventas y el capital invertido, dependiendo de las definiciones legales de cada país.

2.3.2 Estrategias Gerenciales y Corporativas.

Las estrategias gerenciales son planes o acciones diseñadas por los líderes de una organización para alcanzar objetivos específicos a través de la planificación, dirección y control de recursos. Por su parte, las estrategias corporativas son enfoques globales que definen la dirección y el alcance de la organización, incluyendo decisiones sobre diversificación, internacionalización y sostenibilidad. Ambas buscan asegurar la competitividad y el éxito de la empresa en su entorno.

2.3.3 Sostenibilidad Empresarial.

La sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para operar de manera rentable a largo plazo mientras minimiza su impacto ambiental, respeta los derechos humanos y contribuye al bienestar social. Esto implica integrar prácticas responsables en los procesos productivos, cadenas de suministro y decisiones estratégicas, alineándose con objetivos de desarrollo sostenible y expectativas de los stakeholders.

2.3.4 Automatización.

La automatización es el proceso mediante el cual se emplean tecnologías, herramientas o sistemas para realizar tareas o procesos que anteriormente requerían intervención humana. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia, reducir costos y minimizar errores. Puede aplicarse en diversos contextos, como la producción industrial, el comercio, la logística y los servicios.

2.3.5 Digitalización.

La digitalización es el proceso de convertir información, procesos o sistemas físicos en formatos digitales para optimizar su almacenamiento, análisis, acceso y gestión. Implica el uso de tecnologías digitales, como computadoras, redes y software, para transformar modelos de negocio, operaciones y formas de interacción.

2.3.6 Innovación Disruptiva.

Estas innovaciones suelen ser más accesibles, asequibles o convenientes, atrayendo a consumidores previamente desatendidos. Ejemplos clásicos incluyen la aparición de servicios de streaming que han transformado la industria del entretenimiento o el surgimiento de plataformas de transporte compartido que han revolucionado el sector del transporte.

2.3.7 Desigualdad en la adaptación tecnológica.

La desigualdad en la adaptación tecnológica se refiere a la brecha que existe entre individuos, empresas o países en su capacidad para adoptar y utilizar nuevas tecnologías de manera eficiente. Esta desigualdad puede estar influenciada por factores como acceso a recursos, nivel educativo, infraestructura tecnológica y políticas públicas, lo que afecta la competitividad y el desarrollo económico.

2.3.8 Trabajo informal.

El trabajo informal es una forma de empleo que no está regulada ni protegida por la legislación laboral o sistemas de seguridad social. Incluye actividades económicas

realizadas fuera del sector formal, como el comercio ambulante, el trabajo doméstico no registrado o la prestación de servicios sin contrato. Si bien es una fuente importante de ingresos en muchas economías, también se asocia con precariedad laboral y falta de derechos.

2.3.9 Relaciones laborales.

Las relaciones laborales son el conjunto de interacciones y regulaciones que se establecen entre empleadores y empleados en el ámbito del trabajo. Estas relaciones están mediadas por contratos, leyes laborales y organizaciones como sindicatos. Incluyen aspectos como negociación colectiva, derechos y deberes de las partes, y mecanismos para resolver conflictos en el entorno laboral.

2.3.10 Innovación tecnológica.

La innovación tecnológica se refiere al desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías o mejoras significativas en productos, procesos o servicios. Este concepto implica la transformación del conocimiento científico y técnico en soluciones prácticas que aumenten la eficiencia, reduzcan costos o mejoren la experiencia del usuario.

2.3.11 Transformación en las relaciones laborales.

La transformación en las relaciones laborales se refiere a la evolución y los cambios profundos que se producen en las interacciones, acuerdos y estructuras que vinculan a empleadores, empleados y reguladores en el ámbito laboral. Estos cambios están influenciados por factores económicos, sociales, tecnológicos, culturales y políticos, y afectan la manera en que se define, organiza y gestiona el trabajo.

2.3.12 Crecimiento.

El crecimiento es el aumento cuantitativo de las variables económicas de un país o región, como el Producto Interno Bruto (PIB), la producción industrial o el ingreso per cápita, en un período de tiempo determinado. Es un indicador económico que mide la

capacidad de una economía para generar bienes y servicios, pero no necesariamente refleja mejoras en la calidad de vida, equidad o sostenibilidad ambiental.

2.4 Marco Contextual.

2.4.1 Las Pymes en Ecuador

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Ecuador son fundamentales para el desarrollo económico del país, constituyendo el 90% de las empresas a nivel nacional y representando cerca del 60% del empleo formal en el país. A pesar de su relevancia económica, las Pymes ecuatorianas se enfrentaron a numerosos desafíos que limitaban su capacidad de crecimiento, sostenibilidad y adaptación al contexto actual marcado por la Cuarta Revolución Industrial (4RI), en especial en Quito y Guayaquil, dos de las ciudades más relevantes en términos económicos, industriales y comerciales.

Desde 2020, las Pymes en Ecuador, y particularmente en estas dos ciudades, atravesaron un periodo de gran incertidumbre debido a varios factores, entre los cuales destacan la pandemia de COVID-19, las transformaciones tecnológicas globales, y la evolución del mercado laboral. Estos cambios, junto con las características estructurales propias del tejido empresarial ecuatoriano, como la alta informalidad, la precariedad laboral y las dificultades de acceso a tecnologías digitales, han expuesto la vulnerabilidad de las Pymes para hacer frente a los retos impuestos por la Cuarta Revolución Industrial.

2.4.2 Contexto socioeconómico y demográfico de Quito y Guayaquil.

2.4.2.1 Quito.

Quito, como capital de Ecuador, se constituyó como un centro neurálgico de la economía, la política y los servicios. Esta ciudad concentra un gran número de Pymes, especialmente en sectores como los servicios profesionales, comercio y tecnología. A pesar de ser una ciudad con una fuerte tradición en áreas como la banca, la educación superior y el sector público, las Pymes en Quito tuvieron que adaptarse a los nuevos desafíos impuestos por la Cuarta Revolución Industrial.

En la última década, la ciudad ha experimentado un crecimiento de startups tecnológicas y un entorno empresarial que favorece la innovación y el emprendimiento, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información.

Sin embargo, las Pymes de Quito también enfrentaron retos relacionados con el trabajo informal. A pesar de que la capital concentraba un mayor porcentaje de empleo formal que otras ciudades del país, las microempresas del comercio y los servicios aún mantenían una proporción significativa de trabajadores informales, que carecen de acceso a seguridad social, prestaciones laborales y estabilidad. Además, la desigualdad en el acceso a la tecnología y la falta de capacitación tecnológica son problemas persistentes que limitaban la capacidad de estas empresas para innovar.

En términos laborales, Quito presentó un desajuste entre la oferta educativa (con muchas universidades e institutos técnicos) y la demanda del mercado laboral. Aunque la ciudad tenía una alta tasa de educación superior, las Pymes no siempre contaban con profesionales con habilidades tecnológicas adecuadas o a formación continua que permitiera mejorar su competitividad en un mercado que cada vez más demanda trabajadores altamente calificados.

2.4.2.2 Guayaquil.

Guayaquil, por otro lado, constituyó el principal puerto marítimo de Ecuador y un centro de comercio e industria importante para la economía nacional. La ciudad concentró un gran número de Pymes industriales dedicadas a sectores como la agroindustria, manufactura, comercio mayorista y logística. A diferencia de Quito, Guayaquil presentó una orientación más industrial con énfasis en las exportaciones de cacao, banano y camarón.

Las Pymes en Guayaquil enfrentaron los retos de la informalidad laboral en sectores como el comercio minorista y la industria. Según el INEC (2022), el nivel de informalidad en la ciudad de Guayaquil fue significativamente alto, afectando la calidad de las relaciones laborales y en la protección social de los trabajadores. El empleo

informal fue común en muchas de las actividades comerciales e industriales, generando precariedad laboral para una gran parte de la fuerza laboral.

Además, el acceso a la tecnología en las Pymes de Guayaquil fue más limitado que en Quito, debido a las carencias tecnológicas y la desigualdad en la infraestructura digital. Aunque algunas empresas industriales adoptaron tecnologías para optimizar la producción y logística, muchas Pymes del sector comercio y servicios aún no lograron adaptarse significativamente a la digitalización. La falta de capacitación digital de los empleados y recursos para invertir en nuevas tecnologías constituyeron barreras relevantes.

2.4.3 Desafíos de las Pymes en Quito y Guayaquil desde 2020

2.4.3.1 Desigualdad en la adaptación tecnológica.

Las Pymes de Quito y Guayaquil compartieron la dificultad de adaptarse a la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por el uso masivo de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la automatización de procesos y la digitalización de la economía. La desigualdad tecnológica fue uno de los principales desafíos, ya que muchas Pymes carecían de recursos necesarios para invertir en tecnología avanzada, y no tenían acceso a capacitación en herramientas digitales o software especializado.

La pandemia de COVID-19 aceleró la necesidad de digitalización en muchas empresas, pero las Pymes en Quito y Guayaquil aún enfrentaban dificultades para aprovechar plenamente las plataformas digitales para el comercio, la gestión interna, o la automatización de procesos. A pesar de que Quito experimentó un aumento en la creación de startups tecnológicas y adopción de herramientas digitales, muchas microempresas de Guayaquil se mantuvieron aún rezagadas en infraestructura digital.

2.4.3.2 Trabajo informal y precariedad laboral

El trabajo informal y la precariedad laboral constituyeron desafíos estructurales en ambas ciudades. En Quito, aunque el empleo informal fue menor que en Guayaquil,

representó un problema significativo, especialmente en sectores como el comercio minorista, servicios personales y artesanías, la precariedad laboral se reflejó en condiciones de trabajo no reguladas, con alta presencia de trabajadores a tiempo parcial o sin contrato.

En Guayaquil, el empleo informal fue aún más pronunciado, especialmente en comercio ambulante y ciertas actividades industriales. Impactando negativamente en la calidad de vida de los trabajadores, y limitando la capacidad de las Pymes para optimizar productividad y mejorar su oferta.

2.4.3.3 Transformación de las relaciones laborales

La pandemia aceleró la transformación de las relaciones laborales con cambios hacia el trabajo remoto y la automatización de procesos. Sin embargo, las Pymes de Quito no estuvieron completamente preparadas para gestionar equipos remotos o para integrar la automatización de procesos productivos. La falta de liderazgo adecuado y las deficiencias en la capacitación de los empleados constituyeron barreras importantes para mantener la competitividad en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

2.4.4 La cuarta revolución industrial y sus implicaciones para las pymes en Quito y Guayaquil

En Quito y Guayaquil, las Pymes debieron superar una serie de barreras estructurales, como la falta de acceso a crédito, la informalidad laboral y la desigualdad tecnológica. Las estrategias gerenciales se orientaron hacia el fortalecimiento de la capacitación tecnológica, el fomento de la digitalización de procesos y la mejora de las condiciones laborales, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las Pymes en el marco de la Cuarta Revolución Industrial.

2.5 Marco legal y normativo

2.5.1 Normativas Internacionales

Ecuador, como parte de la comunidad internacional, suscribe varios tratados y acuerdos que influyen en la regulación de las Pymes, la tecnología, y las relaciones

laborales. Estos tratados proporcionan un marco de referencia que guía la formulación de políticas.

2.5.2 Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Según el Convenio nro. 87 (1948), los trabajadores tienen el derecho inalienable de formar y unirse a sindicatos de su elección, lo que es importante para defender sus derechos laborales en un entorno laboral cada vez más influenciado por la tecnología.

De acuerdo con el Convenio nro. 98 sobre el Derecho de Sindicación y de Negociación Colectiva (1949), la protección contra la discriminación antisindical y la promoción de la negociación colectiva son fundamentales para garantizar que los trabajadores disfruten de condiciones laborales justas y equitativas en la era digital.

2.5.3 Tratados sobre Comercio Electrónico y Digitalización

Según el Acuerdo de Comercio Electrónico de la OMC (1998), la facilitación del comercio electrónico es fundamental para el desarrollo de las Pymes en la Cuarta Revolución Industrial, y Ecuador sigue las recomendaciones de la OMC en este sentido, aunque no es un miembro pleno del Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI).

2.5.4 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU

Según el Objetivo 8, el crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible, y el empleo pleno y productivo, son fundamentales para el desarrollo de normativas que apoyen la sostenibilidad y formalización de las Pymes en Ecuador.

2.5.5 Normativas Nacionales en Ecuador

Ecuador desarrolla un conjunto de leyes y regulaciones específicas que afectan directamente a las Pymes, las relaciones laborales y la adopción de nuevas tecnologías. A continuación, se destacan las principales normativas:

2.5.6 Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución, en sus artículos 33 y 34, establece que el trabajo en condiciones dignas y justas es un derecho y un deber social, lo que requiere que las Pymes aseguren condiciones laborales adecuadas, incluso en entornos de transformación tecnológica.

Artículo 276: Establece los objetivos del desarrollo sostenible, que incluyen el acceso al empleo y la promoción de actividades productivas sostenibles, esenciales para el marco de las Pymes y la Cuarta Revolución Industrial.

Artículo 313: Establece que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

2.5.7 Código de Trabajo del Ecuador

Artículo 11: Define los derechos y obligaciones de los empleadores y trabajadores. Es relevante en el contexto de la digitalización, ya que regula aspectos relacionados con el teletrabajo y la automatización de tareas.

Artículo 82: Este artículo asegura que todo contrato de trabajo debe ser formalizado, lo que es fundamental para combatir la precariedad laboral y fomentar la formalización en las Pymes.

Según la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar (2015), se establecen regulaciones específicas para el teletrabajo y se protegen los derechos de los trabajadores en la economía digital, lo que supuso un cambio significativo en el Código de Trabajo.

2.5.8 Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal (2018)

Capítulo II: Ofrece incentivos fiscales y financieros para las Pymes que invierten en tecnología y modernización, lo cual es crucial para la adaptación a la Cuarta Revolución Industrial. Artículo 36: Establece un régimen simplificado para las Pymes,

facilitando la formalización y el acceso a beneficios fiscales, lo que promueve la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en un entorno globalizado.

2.5.8 Ley de Economía Popular y Solidaria (2011)

Artículos 2 y 4: Promueven la organización y formalización de unidades económicas populares, lo que incluye a muchas Pymes. La ley apoya la digitalización de estas unidades como medio para mejorar su competitividad. Artículo 20: Establece la obligación del Estado de apoyar con asistencia técnica y capacitación a las Pymes, especialmente en áreas tecnológicas.

2.5.9 Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos

Artículo 33: “El ente rector de telecomunicaciones, gobierno electrónico y sociedad de la información tendrá competencia para ejercer la rectoría, emitir políticas, lineamientos, regulaciones y metodologías orientadas a la simplificación, optimización y eficiencia de los trámites administrativos.

2.5.10 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021)

Artículos 7 y 8: Establecen los derechos de los ciudadanos sobre sus datos personales y las obligaciones de las empresas en su manejo. Esta ley es especialmente relevante en un contexto de digitalización y automatización, donde el manejo ético y seguro de los datos se convierte en un aspecto crítico para las Pymes.

2.5.11 Normativas del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL)

El Plan Nacional de Desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento (2018-2021) tiene como objetivo impulsar la digitalización de las Pymes y su participación en la economía digital, a través de la promoción del acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC). Normas sobre Comercio Electrónico: Regulan el funcionamiento de las plataformas digitales y el comercio

electrónico, facilitando a las Pymes la entrada en mercados digitales y asegurando la protección y seguridad de los consumidores en todas las transacciones.

2.5.12 Política de Transformación Digital

La Política de Transformación Digital establece los lineamientos de política que el país tomará como referencia para el proceso de transformación digital, con enfoque en derechos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y consta de los siguientes ejes: Gobierno Electrónico, Seguridad Digital y Confianza, Infraestructura Digital, Tecnologías Emergentes para el desarrollo sostenible, Economía Digital, Cultura e inclusión Digital, Interoperabilidad y Tratamiento de Datos.

2.5.13 Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y su Reglamento

Tiene como objetivo principal promover y facilitar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo empresarial en el país. Fue aprobada para incentivar la creación de nuevas empresas, mejorar el ambiente de negocios y apoyar a los emprendedores en todas las etapas de su proceso de creación y crecimiento.

2.5.14 Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual

Artículo 1: Tiene como objetivo general impulsar el desarrollo de la economía digital mediante la atracción de inversiones, la creación de empleos de calidad y la mejora de la eficiencia en los mercados, además de fomentar la adopción de tecnologías digitales en la prestación de servicios públicos y privados. Entre sus objetivos específicos se destacan la modernización y simplificación de trámites, la promoción de la transformación digital en instituciones públicas y privadas, el fortalecimiento del uso eficiente de plataformas digitales.

2.5.15 Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal

En los artículos 175, 176, y 248 abordan la implementación de sistemas de alta tecnología en las actividades empresariales, destacando que su éxito depende de cumplir estrictamente con los requisitos previamente establecidos.

2.5.16 Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo

Tiene como objetivo principal promover condiciones que fomenten la eficiencia en el ámbito económico y la generación de empleo en el contexto normativo de un país. Establece las directrices específicas y procedimientos para implementar las disposiciones contenidas en la ley correspondiente. Y abarca aspectos como incentivos fiscales, regulaciones laborales, políticas de inversión, facilitación de trámites empresariales, y otros mecanismos destinados a impulsar el crecimiento económico y la creación de puestos de trabajo.

2.5.17 Agenda de Transformación Digital del Ecuador (2022-2025)

Es una iniciativa estratégica del gobierno ecuatoriano que busca modernizar y optimizar diversos sectores mediante el uso de tecnologías digitales. Esta agenda tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo económico, mejorar la eficiencia administrativa del Estado, promover la inclusión digital y fortalecer la competitividad del país en el contexto global.

2.5.18 Comentario sobre el Estado de la Normatividad en Ecuador

El marco legal ecuatoriano proporciona una base sólida para apoyar la transformación de las Pymes en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Las leyes y regulaciones descritas anteriormente muestran un compromiso del estado con la formalización, digitalización y sostenibilidad de las empresas, lo que es clave para fortalecer la competitividad en el mercado globalizado.

Sin embargo, la implementación y el cumplimiento efectivo de estas normativas presentan desafíos significativos, lo que resalta la necesidad de mayor asistencia técnica, capacitación, financiamiento y simplificación de trámites por parte del Estado.

Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de investigación

El presente capítulo describe el marco metodológico que sustenta la investigación titulada "Estrategia Gerenciales y Corporativas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las pymes en Ecuador, durante el periodo 2020-2025", La investigación se centra en analizar los efectos de la irrupción tecnológica, la transformación de las relaciones laborales, y la desigualdad en la adaptación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Ecuador en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

En este capítulo, se presentan el enfoque de investigación, el tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos utilizados para garantizar resultados confiables y pertinentes. Además, se justifican las decisiones metodológicas adoptadas para abordar los objetivos planteados y asegurar la validez y aplicabilidad de los hallazgos en el ámbito de las Pymes ecuatorianas.

Tabla 1

3.1 Cuadro de Operacionalización de las variables.

Operacionalización de Variables						
Tema: Estrategias gerenciales y corporativas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las pymes en Ecuador durante el período 2020-2025						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo se puede garantizar sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial?	Proponer un conjunto de estrategias gerenciales y corporativas dirigidas al aseguramiento de la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes en el Ecuador.	Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la evolución histórica de las Pymes en Ecuador en el contexto de las cuatro revoluciones industriales y su impacto en las dinámicas laborales y empresariales.	La implementación de estrategias gerenciales y corporativas orientadas a reducir la desigualdad en la adaptación tecnológica, disminuir la precariedad, el trabajo informal, y fortalecer la cohesión en las relaciones laborales, ha permitido que las Pymes en Ecuador superen los desafíos impuestos por la cuarta revolución industrial,	Variable independiente: Estrategias gerenciales y corporativas para la adaptación tecnológica, condiciones laborales y cohesión. Variable(s) dependiente(s) : Sostenibilidad y crecimiento de las Pymes de las ciudades de Quito, Guayaquil, en el contexto de la cuarta revolución industrial.	Adaptación Tecnológica,	Porcentaje de procesos digitalizados en la pyme. Nivel de inversión en tecnología (hardware, software, infraestructura digital). Número de herramientas digitales implementadas (plataformas, sistemas de gestión, automatización). Capacitación del personal en competencias digitales.
					Condiciones Laborales-	Porcentaje de empleados con contrato formal.

		Identificar las principales barreras tecnológicas que enfrentan las Pymes en Ecuador.	asegurando su sostenibilidad y crecimiento en el contexto laboral del siglo XXI.			<p>Nivel de satisfacción laboral.</p> <p>Reducción del trabajo informal (trabajadores sin seguridad social).</p> <p>Estabilidad del empleo (duración promedio de contratos, rotación de personal).</p>
		Identificar las principales barreras tecnológicas que enfrentan las Pymes en Ecuador.			Cohesión Laboral	<p>Tasa de rotación de empleados.</p> <p>Número de programas de capacitación y desarrollo.</p> <p>Nivel de colaboración y comunicación entre equipos.</p> <p>Participación de los empleados en la toma de decisiones o mejora de procesos.</p>
		Evaluar las dinámicas del trabajo informal y la precariedad laboral en las Pymes, considerando su impacto en las relaciones laborales y la productividad			Productividad y comercialización	<p>Incremento porcentual en ingresos anuales.</p> <p>Margen de beneficio neto.</p> <p>Retorno sobre la inversión (ROI).</p> <p>Crecimiento en ventas y participación de mercado.</p>

					<p>Innovación en productos o servicios (nuevos lanzamientos, inversión en I+D)</p> <p>Eficiencia productiva (volumen de producción, reducción de tiempos y costos).</p>
--	--	--	--	--	---

3.2 Diseño metodológico.

Este estudio utilizó una metodología que involucró el desarrollo de estrategias gerenciales y corporativas que mitiguen los efectos negativos de la desigualdad en la adaptación tecnológica, la tendencia creciente del trabajo informal y la precariedad laboral, y la transformación de las relaciones laborales tradicionales en las Pymes. El objetivo fue garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Para lograrlo, se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos que permitieron un análisis exhaustivo y profundo de la problemática.

3.2.1 Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

3.2.1.1 Enfoque.

Se adoptó un enfoque mixto, que integró técnicas cualitativas y cuantitativas para proporcionar una visión holística del problema de investigación. Este enfoque fue adecuado al abordar tanto la dimensión numérica de los datos (cuantitativo) como las percepciones, experiencias y contextos (cualitativo) que fueron fundamentales para el desarrollo de estrategias efectivas.

Enfoque Cuantitativo: Se utilizó este enfoque para medir y analizar las variables clave relacionadas con la desigualdad en la adaptación tecnológica, el trabajo informal, la precariedad laboral, así como las relaciones laborales tradicionales en las Pymes. Se emplearon encuestas estructuradas y análisis estadísticos para obtener datos cuantificables que permitieron identificar patrones y tendencias.

Enfoque Cualitativo: Se complementó con el enfoque cualitativo, que combinó entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido que, se investigó en detalle las experiencias y percepciones de los empresarios y trabajadores de las Pymes en Ecuador. Este enfoque permitió comprender los desafíos y oportunidades desde una perspectiva más contextualizada. Como señala Creswell (Creswell, 2009), "la

combinación de datos cuantitativos y cualitativos proporciona una comprensión más completa del problema de investigación que cualquiera de los dos enfoques por sí solo" (p. 4). Además, Johnson, y otros destacan que "la investigación mixta permite superar las limitaciones de los métodos individuales, integrando sus fortalezas para obtener resultados más válidos y completos" (R. Burke Johnson, 2007).

3.2.1.2 Diseño.

La modalidad de la investigación fue aplicada y no experimental.

Investigación Aplicada: La investigación aplicada como aquella que "busca resolver problemas concretos y ofrecer soluciones prácticas para mejorar condiciones específicas, a diferencia de la investigación pura, que se enfoca en la generación de conocimiento teórico". (Hernández Sampieri, 2014). En este estudio, la investigación aplicada tuvo como objetivo desarrollar estrategias prácticas y específicas que puedan ser implementadas por las Pymes en Ecuador para mejorar su sostenibilidad y crecimiento en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. La atención se centró en abordar problemas del mundo real e implementar soluciones prácticas en un entorno empresarial.

Investigación No Experimental: La investigación no experimental, según Kerlinger se basa en la observación sistemática del fenómeno tal como ocurre en su entorno natural, sin intervención del investigador para modificar las variables, permitiendo el análisis de relaciones y patrones existentes" (Kerlinger, 2022). En la modalidad no experimental, no se manipularon variables, sino que se observó y analizó el fenómeno tal y como se produce. En este caso, se estudiaron las condiciones actuales de las Pymes en Ecuador, sus prácticas gerenciales y laborales, y cómo estas se relacionaron con su capacidad para adaptarse a los desafíos tecnológicos y laborales del siglo XXI.

Esta modalidad permitió una comprensión detallada de la situación actual de las Pymes y facilitó la identificación de áreas de mejora, a partir de las cuales se desarrollarán propuestas de intervención que respondan a las necesidades específicas de estas empresas.

3.2.1.3 Tipo de investigación: Propositiva

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan un pilar fundamental en la economía de Ecuador, constituyendo cerca del 99% de las empresas formales y aportando significativamente a la generación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Sin embargo, estas organizaciones enfrentaron múltiples desafíos que comprometieron su sostenibilidad y crecimiento, especialmente en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

La Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y la automatización, ha transformado los modelos de producción, las relaciones laborales y los sistemas económicos a nivel global. Este fenómeno, aunque ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y la competitividad, ha evidenciado profundas desigualdades en la capacidad de adaptación tecnológica entre las empresas, especialmente en países en vías de desarrollo como Ecuador.

Entre los problemas más críticos que enfrentan las Pymes en este nuevo escenario se encuentran:

Desigualdad en la adaptación tecnológica: Muchas Pymes carecieron de recursos económicos, conocimientos y acceso a tecnologías avanzadas, lo que las situó en desventaja frente a grandes corporaciones y competidores internacionales.

Trabajo informal: Este fenómeno afectó a un porcentaje considerable de la fuerza laboral en el país, generando inestabilidad económica, evasión de beneficios laborales y limitaciones en la productividad empresarial.

Precariedad laboral: La falta de condiciones dignas y equitativas de trabajo, sumada a la ausencia de oportunidades de capacitación, restringió el desarrollo profesional de los empleados y dificultó la retención del talento humano.

Transformación de las relaciones laborales: La digitalización y la automatización modificaron la interacción entre empleadores y trabajadores, generando

incertidumbre sobre la sostenibilidad de los empleos tradicionales y la necesidad de nuevas habilidades.

En este escenario, las Pymes enfrentaron la presión de adoptar cambios significativos para mantenerse competitivas y sostenibles. No obstante, estas transformaciones no son homogéneas y dependieron en gran medida de estrategias gerenciales que permitieran superar estos desafíos. Ante esta situación surgió la necesidad de diseñar propuestas que, además de ser innovadoras, sean factibles y adaptables al contexto ecuatoriano.

Esta investigación busca abordar estas problemáticas desde un enfoque propositivo, planteando estrategias gerenciales corporativas que permitieran a las Pymes de Ecuador no solo superar las barreras actuales, sino también aprovechar las oportunidades que ofrece la Cuarta Revolución Industrial para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

3.2.2.1 Métodos.

Los métodos en la investigación se definieron como las estrategias, procedimientos y técnicas utilizadas para recopilar, analizar e interpretar la información con el fin de responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio. Estos métodos varían según el enfoque, diseño y tipo de investigación aplicada.

Sampieri (2018): señaló "El método de investigación es la vía estructurada y lógica que orienta el proceso de indagación y permite obtener conclusiones verificables y replicables". En este estudio, los métodos que se emplearon fueron el método mixto, integrando tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo para obtener una comprensión completa del fenómeno estudiado.

Método Cuantitativo: Este método se utilizó para recopilar datos numéricos y realizar un análisis estadístico que permitió identificar patrones y relaciones entre las

variables clave, como la adaptación tecnológica, la precariedad laboral, y la sostenibilidad de las Pymes.

Método Cualitativo: Al emplear este método, el estudio obtuvo una visión profunda de las experiencias, percepciones y contextos de los participantes, lo que permitió revelar las dinámicas sutiles que influyen en las pymes en Ecuador. Este enfoque fue importante para comprender los efectos complejos de la Cuarta Revolución Industrial en las relaciones laborales.

3.2.2.2 Técnicas de Obtención de Datos

Encuestas: Las encuestas estructuradas se utilizaron como técnica principal para recopilar datos cuantitativos. Estas se aplicaron a una muestra representativa de Pymes en Ecuador, recolectando información sobre variables como el nivel de digitalización, condiciones laborales, y crecimiento empresarial.

Entrevistas en Profundidad: Esta técnica se empleó para obtener datos cualitativos. Las entrevistas se realizaron con propietarios, gerentes y empleados de Pymes seleccionadas, lo que permitió explorar sus experiencias y perspectivas sobre los desafíos y oportunidades que presentó la Cuarta Revolución Industrial.

Análisis Documental: Se revisaron documentos estudios previos y artículos relacionados con las Pymes en Ecuador. Esta técnica proporcionó un contexto adicional y permitió una comprensión más completa.

3.2.2.3 Desarrollo e Instrumentos de Obtención de Datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario estructurado, diseñado específicamente para obtener información relevante sobre las prácticas gerenciales, tecnológicas y laborales de las Pymes en Ecuador. Este cuestionario incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple, permitiendo así cuantificar las respuestas y facilitar el análisis estadístico.

Anexo: Se incluyó como anexo el cuestionario aplicado, en el cual se detallan las preguntas formuladas, el formato utilizado y las instrucciones para los encuestados.

Anexo 2.

Validación del Instrumento: Para garantizar la validez y confiabilidad del cuestionario, se realizó una prueba piloto con una muestra representativa de Pymes en la región costa (Guayaquil) y Sierra (Quito). Esta prueba permitió identificar posibles ambigüedades y ajustar las preguntas para asegurar la claridad y precisión de las respuestas. Posteriormente, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor superior a 0.80, lo que indica un alto nivel de consistencia interna del instrumento.

La combinación de estas estrategias metodológicas proporcionó un marco sólido para la obtención de resultados fiables y relevantes, contribuyendo de manera significativa al desarrollo de propuestas efectivas para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las Pymes en Ecuador.

Cuestionarios: Esta herramienta incluyó preguntas cerradas y escalas tipo Likert para medir las actitudes, percepciones y niveles de adopción tecnológica entre las Pymes. Anexo 3.

Guías de entrevista: Se desarrollaron guías semiestructuradas para las entrevistas en profundidad. Estas guías incluyeron preguntas abiertas diseñadas para explorar temas específicos como las barreras tecnológicas, la precariedad laboral y las estrategias de sostenibilidad.

Matrices de Análisis Documental: Estas matrices se utilizaron para organizar y categorizar la información obtenida de los documentos revisados, facilitando su comparación y análisis junto con los datos de campo.

3.2.3 Determinación de la muestra y su criterio de selección

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024) en Ecuador existían 997.381 empresas distribuidas en los diferentes sectores económicos, lo cual representa una población muy extensa. Por ello, cubrir todas las empresas a nivel

nacional resultaba inviable en términos de recursos y tiempo. Es así que se ha seleccionado a las Pymes ubicadas en Quito y Guayaquil para este estudio debido a que en estas dos ciudades se concentran una parte significativa de la actividad económica del país. Quito, como capital política y administrativa, y Guayaquil, como principal puerto comercial, albergan la mayor cantidad de Pymes en comparación con otras regiones de Ecuador. Por tanto, al enfocarse en Quito y Guayaquil, no solo se obtiene una muestra representativa, sino que también se pueden analizar más profundamente los factores específicos que influyen en la competitividad y el desempeño de las Pymes en los principales centros económicos del país. La población que se describe a continuación:

Tabla 2

Población de estudio

Ciudad	Cantidad	Composición de la población
Guayaquil	55.206	54%
Quito	46.699	46%
Total	101.905	100%

Nota. Cifras obtenidas del Reporte Empresarial, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

Una vez que se determinó la población de Pymes en Quito y Guayaquil, se procedió a calcular el tamaño de la muestra utilizando la fórmula del tamaño de la muestra. Este cálculo permitió asegurar que la muestra seleccionada sea representativa de la población, garantizando así la validez de los resultados obtenidos. A continuación, se detalla el procedimiento utilizado para la aplicación de la fórmula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- n=Muestra
- N=Población (101.905)
- p=Probabilidad de ocurrencia (0,5)
- q=Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

- Z =Confiabilidad (1,96)
- e =Margen de error (0,05)

La muestra seleccionada para el estudio fue de 383 empleados, calculada según la fórmula estadística mencionada previamente. Para la selección de esta muestra, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual permite incluir empresas accesibles y dispuestas a participar en el estudio, garantizando así un proceso más eficiente y ajustado a los recursos disponibles. En cuanto a la composición de la muestra, se buscó asegurar una representación equilibrada de los diferentes sectores económicos en los que operan las Pymes de Quito y Guayaquil, cuyos detalles se presentan a continuación:

Tabla 3

Muestra de estudio

Ciudad	Población	Composición de la población	Muestra
Guayaquil	55.206	54%	207
Quito	46.699	46%	176
Total	101.905	100%	383

Nota. Cifras obtenidas del Reporte Empresarial, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

3.3 Trabajo de campo.

En el marco de esta investigación, se diseñó un procedimiento de campo exhaustivo que involucró la aplicación de encuestas y entrevistas a propietarios y gerentes de Pymes en Quito y Guayaquil. El objetivo principal fue recopilar información sobre las estrategias gerenciales y corporativas que han implementado para enfrentar los problemas laborales y empresariales en el nuevo concierto productivo post 2020.

Se seleccionaron 207 empleados de Guayaquil y 176 empleados de Quito. Los criterios de inclusión fueron que cumplan con los criterios establecidos en la Ley Orgánica de Emprendimiento e innovación, en el Capítulo II: Fomento al emprendedor y creación de nuevos negocios, Art. 12, párrafo 2 señala que el número de empleados de

una microempresa es de 1 a 9 trabajadores, con ingresos menores a \$100.000,00, independientemente del sector económico al que pertenezcan.

Se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos: una encuesta y una guía de entrevista semiestructurada. La encuesta se compuso de 15 preguntas abiertas que abarcaban temas como la descripción de la empresa, los problemas laborales y empresariales enfrentados, y las estrategias gerenciales y corporativas implementadas. La guía de entrevista se centró en 10 preguntas abiertas que permitieron a los propietarios y gerentes profundizar en sus experiencias y percepciones sobre los problemas laborales, empresariales, y las estrategias utilizadas para enfrentarlos.

3.4 Aplicación de los instrumentos.

La aplicación de las encuestas y entrevistas se realizó durante un período de un mes, septiembre del año 2024. En lugar de realizar visitas a las empresas seleccionadas, se optó por enviar un formulario a través de Google Forms a los correos electrónicos de los participantes, donde se incluyeron las encuestas. Esta modalidad digital fue elegida por conveniencia, ya que permitió a los participantes completar las encuestas a su propio ritmo, redujo costos logísticos y optimizó tiempos tanto para la investigadora como para los encuestados.

Para llevar a cabo la aplicación de las entrevistas, se envió una solicitud formal a través de correos electrónicos a las empresas seleccionadas en la muestra. Una vez recibida la respuesta afirmativa por parte de los participantes, se procedió a coordinar las entrevistas mediante la plataforma Zoom, ajustando los horarios de acuerdo a la disponibilidad de cada entrevistado. Este enfoque no solo permitió una mayor flexibilidad, sino que también garantizó que las entrevistas pudieran realizarse de manera eficiente, respetando los tiempos y compromisos de los participantes.

Según Creswell (2014), para obtener datos confiables y válidos a partir de entrevistas cualitativas, es recomendable realizar este proceso con al menos 10 personas. Este número asegura la diversidad en las respuestas y permite obtener una muestra lo suficientemente rica en experiencias y puntos de vista, lo que contribuye a una

comprensión profunda y sólida del fenómeno estudiado. A partir de esta recomendación, se determinó que al menos 10 entrevistas serían necesarias para asegurar la calidad de los datos recogidos.

Para establecer contacto con los propietarios y gerentes, se realizó una búsqueda exhaustiva en las páginas web de las empresas seleccionadas. Este proceso permitió recopilar sus direcciones de correo electrónico y otra información de contacto relevante, lo cual fue esencial para enviar las encuestas y las invitaciones a entrevistas. Al utilizar este método, pudimos comunicarnos directamente con el personal clave, lo que garantizó una mayor tasa de respuesta y una recopilación de datos más precisa.

3.5 Procesamiento de información.

El proceso de recopilación de datos se realizó a través de encuestas y entrevistas a propietarios y gerentes de Pymes en Quito y Guayaquil. Se utilizaron dos instrumentos: una encuesta y una guía de entrevista que permitió explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes sobre los problemas y estrategias empresariales.

Una vez recopilados los datos, se procedió a su análisis y procesamiento utilizando Microsoft Excel como herramienta principal. Se crearon hojas de cálculo para organizar y estructurar los datos, y se aplicaron fórmulas y funciones para realizar cálculos y análisis estadísticos. Además, se utilizaron gráficos y tablas para visualizar los resultados y facilitar la interpretación de los datos. El uso de Excel permitió identificar patrones y tendencias en las respuestas, y obtener información valiosa sobre las estrategias gerenciales y corporativas implementadas por las Pymes en Quito y Guayaquil, Ecuador.

3.6 Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

3.6.1 Análisis de la encuesta.

Este epígrafe presentó los resultados en forma de tablas y gráficas sobre las percepciones y prácticas que predominan en las Pymes. Mediante la recopilación de datos cuantitativos se pudo determinar qué enfoques han sido más efectivos, los desafíos que enfrentan y cuáles han sido las variables y recursos que han utilizado para mejorar su desempeño. Sirviendo como base para comprender las tendencias actuales en generar recomendaciones que serán generalizables desde el sector económico.

Perfil del encuestado.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

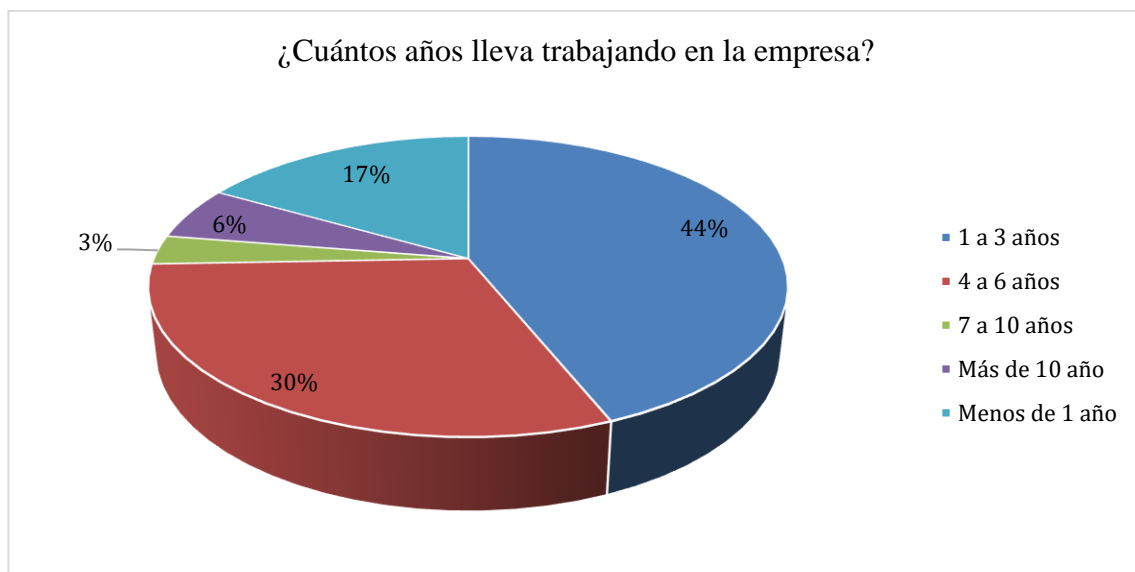
Figura 1 *Cargo de la empresa*



La tabla y gráfica muestran la distribución de los cargos de los encuestados dentro de las PYMEs ecuatorianas. El cargo con mayor frecuencia es la de propietario (19%), seguida de los empleados operativos (17%) y los asistentes administrativos (12%). Evidenciando que los propietarios tienen un papel activo en la gestión de las pymes, el nivel operativo es una base para la ejecución de las actividades, esta variedad en los roles permite tener resultados y percepciones que aportarán a los resultados de la investigación. En concordancia con Braña (2019) la estructura interna de las pymes, los propietarios tienen una participación activa en los procesos de toma de decisiones y planificación estratégica. Concluyendo que las pymes con una estructura jerárquica se benefician de la capacidad de tomar decisiones rápidas. Con menos capas de gestión, el proceso de toma de decisiones se vuelve menos burocrático y más ágil, lo que permite respuestas más rápidas a los cambios y oportunidades del mercado

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

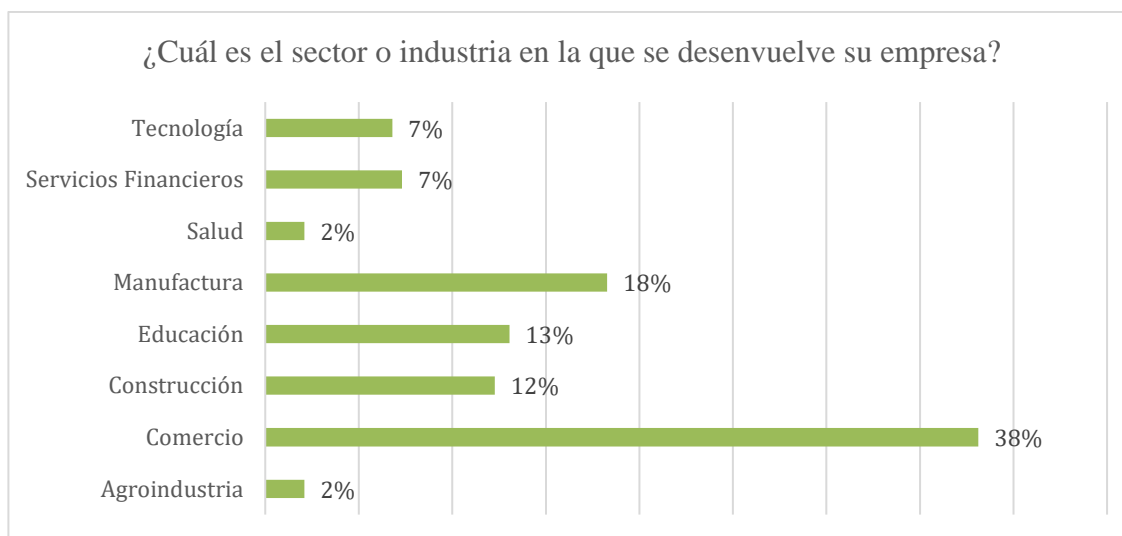
Figura 2 *Antigüedad laboral de los trabajadores en la empresa*



La tabla y la gráfica mostraron que la mayor parte del personal tenía una antigüedad de 1 a 3 años (44%), luego está 4 a 6 años (31%). Mientras que, solamente el 9% había trabajado en la empresa por más de 7 años, lo que sugirió una tendencia hacia la renovación. Estos resultados permitieron inferir la existencia de una alta rotación del personal, debido a la menor estabilidad laboral y al nivel de sueldos. Sin embargo, algunas pymes lograron retener a su personal, indicando la aplicación de estrategias de fidelización que generaron resultados positivos. Esto concordó con Rodríguez (2020) quién señaló que las pymes no ofrecían beneficios y estabilidad laboral. No obstante, se puede afirmar que las empresas con personal cuya antigüedad superaba los 10 años, eran aquellas que alcanzaban un crecimiento sostenible.

3. ¿Cuál es el sector o industria en la que se desenvuelve su empresa?

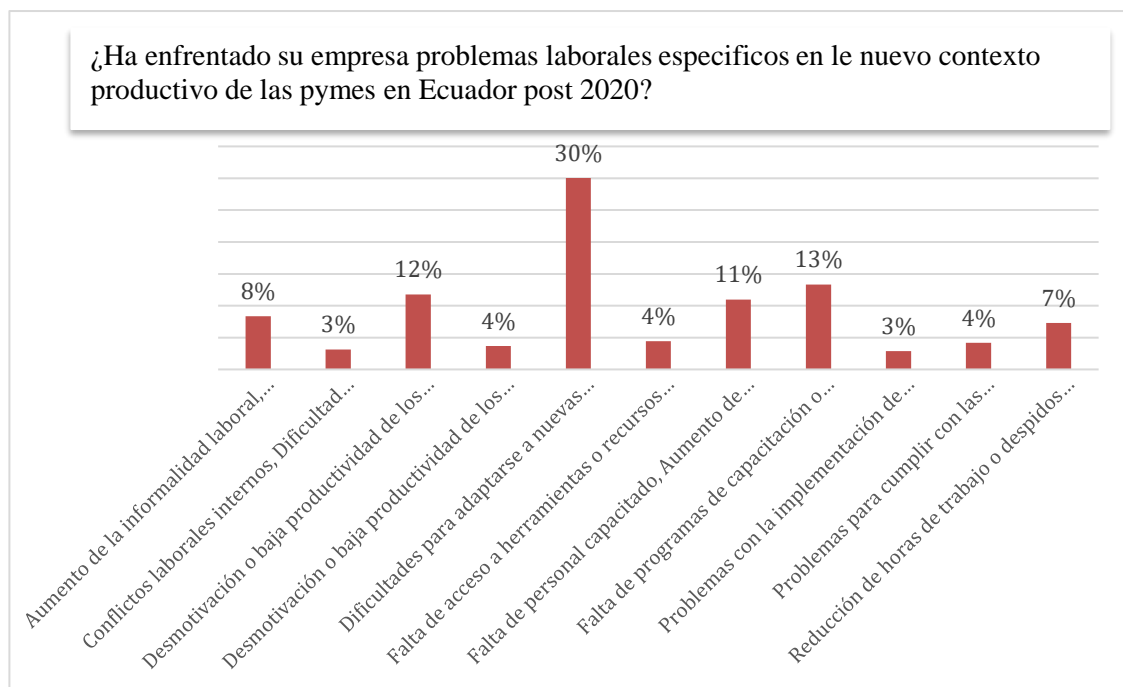
Figura 3 *Distribución de las empresas según su sector o industria*



La tabla y figura mostraron que el sector comercial fue el más representativo (38%), seguido por la manufactura (18%), luego está la educación (13%) y luego la construcción (12%). Mientras que con una representación minoritaria fueron los servicios financieros (7%), tecnología (7%), salud (2%) y agroindustria (2%). Estos resultados coincidieron con la estructura económica del país, donde el comercio minorista y mayorista constituye una parte esencial de la actividad económica, mientras que, la baja representatividad de sectores actualmente estratégicos como tecnología y agroindustria evidenció los bajos niveles de competitividad. Esto concordó con Rodríguez (2020) quien señaló que los sectores de comercio y manufactura fueron engranajes clave de la economía del país, ya que aportan a la generación de nuevas fuentes de empleo e incrementaron la movilidad económica.

4 ¿Ha enfrentado su empresa problemas laborales específicos en el nuevo contexto productivo de las pymes en Ecuador Post 2020?

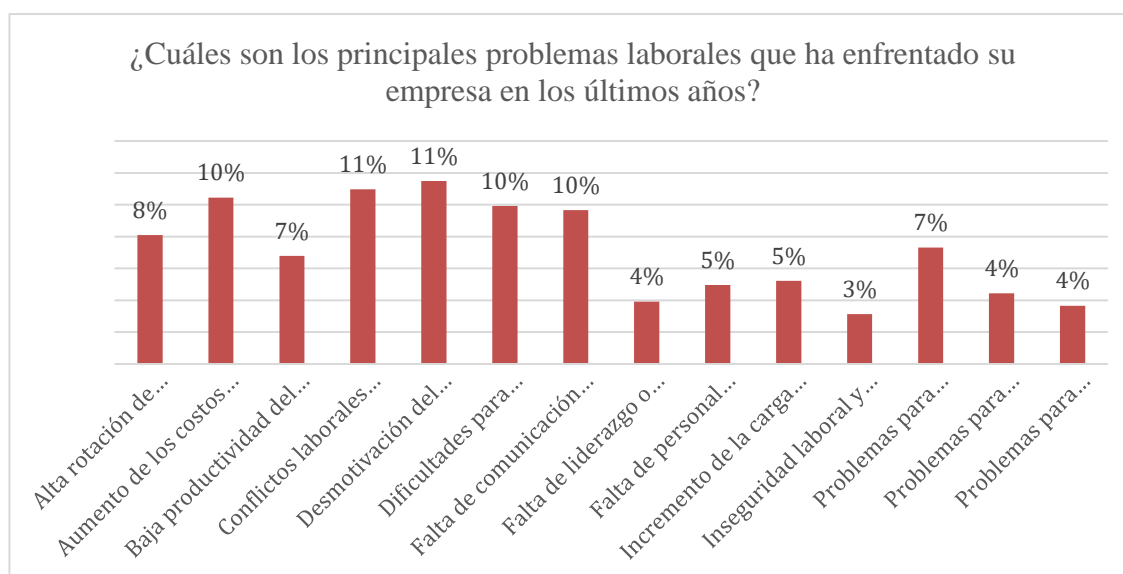
Figura 4 *Empresas que han enfrentado problemas laborales en el nuevo contexto productivo de las pymes en Ecuador post-2020*



La tabla y la figura mostraron que la dificultad más frecuente fue la capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías, junto con la desmotivación o baja productividad de los trabajadores y la falta de acceso a herramientas o recursos necesarios para el trabajo (30%). Otros problemas incluyeron la falta de programas de capacitación o actualización profesional (13%), la falta de personal capacitado (11%) y la reducción de horas de trabajo o despidos por crisis económica (7%). Una de las razones por las cuales la adaptación a nuevas tecnologías constituyó un problema fue la falta de recursos financieros y personal poco capacitado. Los problemas de motivación que disminuyen la productividad se debieron a la ausencia de estrategias para retener talento humano, a los despidos, a los salarios bajos y a la reducción de horas laborales. Esto concordó con Maraña (2018) quien señaló que la falta de digitalización y capacitación limitó el crecimiento empresarial de las pymes, por lo que resultó necesario establecer estrategias de capacitación continua, impulsar el fortalecimiento del clima organizacional y acciones para mejorar la productividad en un mercado altamente volátil.

5 ¿Cuáles son los principales problemas laborales que ha enfrentado su empresa en los últimos años?

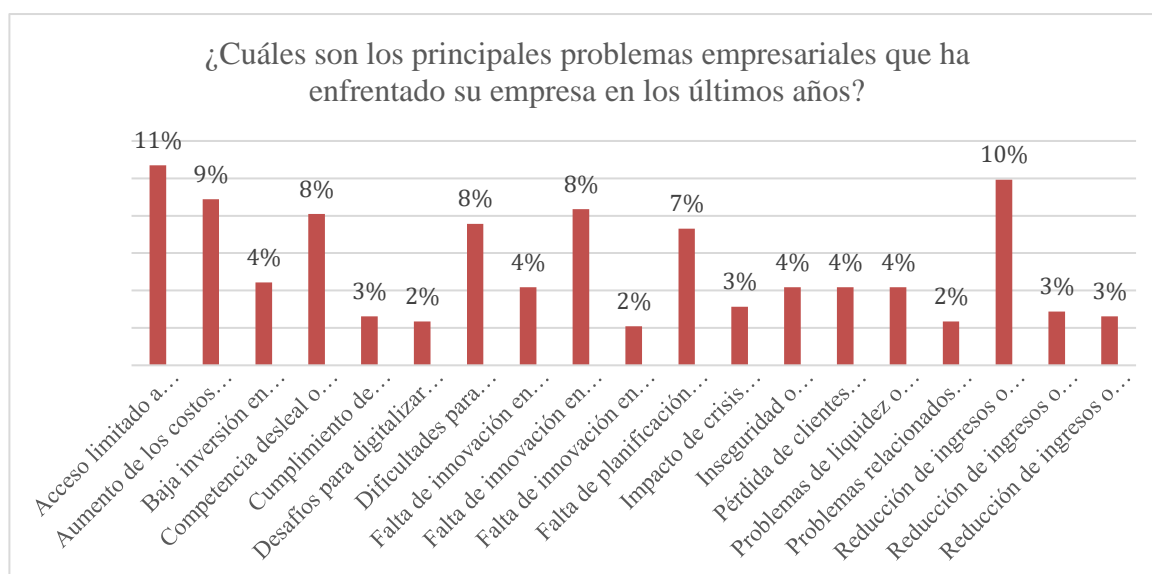
Figura 5 Principales problemas laborales enfrentados por las empresas en los últimos años



La tabla y figura mostraron que los problemas laborales fueron la desmotivación del personal y el cumplimiento de regulaciones laborales estrictas (11%), seguidos de los conflictos laborales internos, el aumento de costos laborales y el miedo a despidos (11%). Además, se identificaron otros aspectos como la dificultad para cumplir con las obligaciones salariales, la falta de liderazgo y supervisión efectiva, y el incremento de la carga laboral a los empleados (10%). Estos resultados evidenciaron varias combinaciones de problemas que afectaron la estabilidad económica de las pymes. En línea con esto, Gonzalo y Chaluisa (2021) afirmaron que los costos crecientes y la reducción de ingresos constituyeron algunos de los mayores desafíos a los que enfrentaron las Pymes. Otra área en la que las Pymes sufrieron fue la pérdida de personal calificado a competidores, especialmente a las empresas más grandes dentro de la misma industria. Las empresas más grandes podían prometer crecimiento personal y estabilidad laboral, pero existieron otras razones por la que los talentos abandonaron las pymes.

6 ¿Cuáles son los principales problemas empresariales que ha enfrentado su empresa en los últimos años?

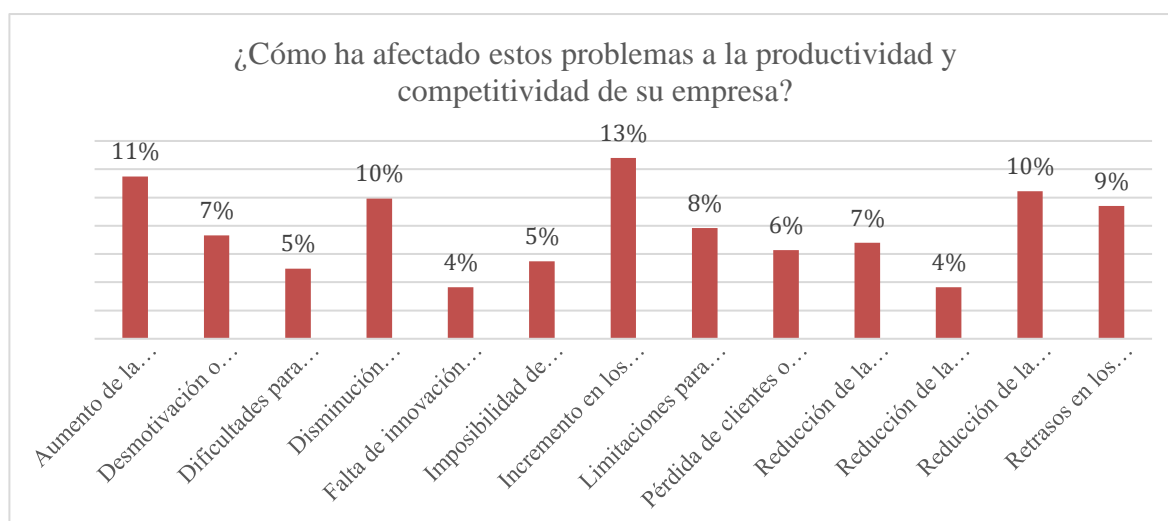
Figura 6 Principales problemas empresariales enfrentados por las empresas en los últimos años.



La tabla y figura mostraron los obstáculos que enfrentan las Pymes ecuatorianas, el primero es el acceso limitado a financiamiento, competencia desleal, pérdida de clientes clave y falta de planificación estratégica (11%), la reducción de ingresos o ventas, aumento de costos operativos, falta de innovación y competencia desleal (10%) y el aumento de costos operativos, baja inversión en infraestructura o tecnología e inseguridad (9%). Estos resultados evidenciaron que las pymes se enfrentaron a una serie de desafíos que pudieran impedir su éxito. Al tener conciencia de los problemas clave a los que probablemente se enfrentarían y mitigar los riesgos a través de la planificación empresarial y de contingencia, se fortaleció el negocio, se mejoró la resiliencia y se posicionó para un mayor éxito. En armonía con Vásquez et al. (2021) cuando las pymes hicieron frente a sus problemas crearon empleos, fomentaron la innovación e impulsaron el crecimiento económico y la expansión.

7 ¿Cómo ha afectado estos problemas a la productividad y competitividad de su empresa?

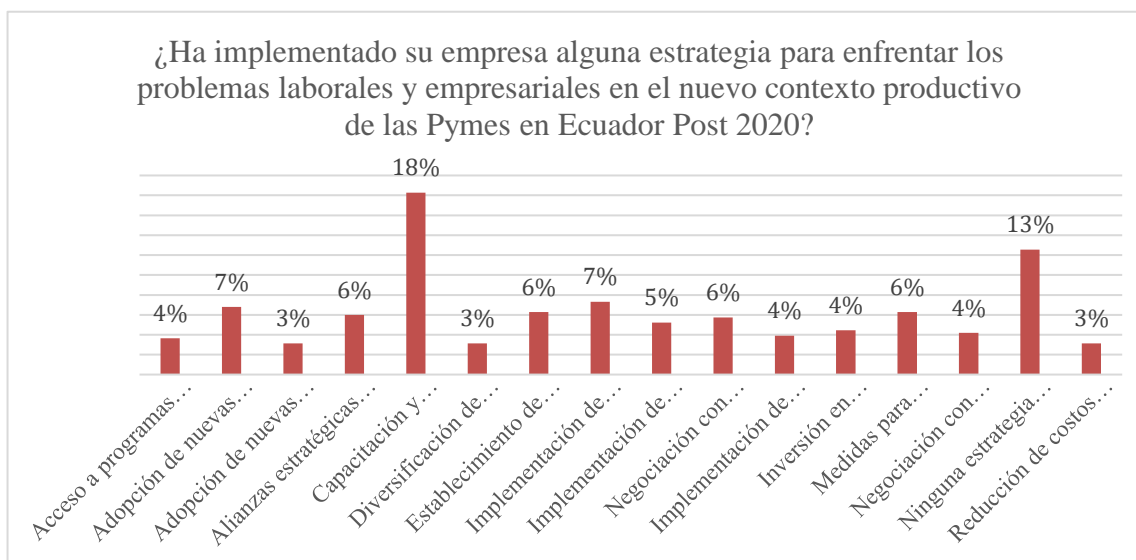
Figura 7 *Impacto de los problemas empresariales en la productividad y competitividad de las empresas*



La tabla y figura mostraron las barreras que enfrentan las Pymes fueron la dependencia de clientes clave, la falta de innovación y la dificultad para competir con grandes empresas. En primer lugar, se observó el incremento en los costos operativos y dificultades para competir con empresas más grandes (13%), el aumento de la dependencia de clientes clave o sectores específicos (11%), disminución en la productividad, reducción de la calidad de productos y pérdida de clientes (10%), la reducción de la participación en el mercado local (10%) y el retraso en la producción y falta de innovación (9%). Estos resultados evidenciaron que la principal barrera fue la dificultad para competir con grandes empresas, pues no cuentan con los recursos humanos, financieros o materiales para competir en un mercado altamente volátil. En lo que respecta a la falta de innovación debido a la escasez de recursos financieros su capacidad y competitividad se vieron reducidas al igual que su rentabilidad. En coherencia con Aguilar y Leyva (2022) las pymes proporcionaron empleo a los miembros más vulnerables de la sociedad, como la mano de obra menos experimentada, menos educada y de menores ingresos. En síntesis, se constató que estas organizaciones fueron capaces de resistir a pesar de la crisis y mantener su competitividad en entornos económicos adversos.

8 ¿Ha implementado su empresa alguna estrategia para enfrentar los problemas laborales y empresariales en el nuevo contexto productivo de las pymes en Ecuador post 2020?

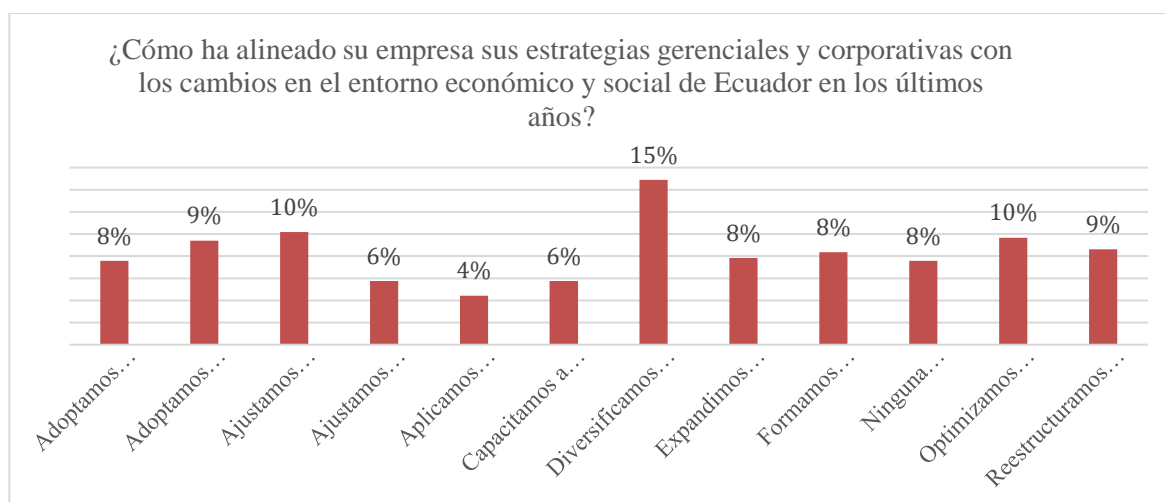
Figura 8 Implementación de estrategias empresariales y laborales en el nuevo contexto productivo de las pymes en Ecuador post - 2020



La tabla y figura mostraron que las estrategias adoptadas por las Pymes para hacer frente a los desafíos reflejaron la implementación de la capacitación y desarrollo profesional del personal (18%), implementación de estrategias de marketing digital y ventas en línea (7%), la adopción de nuevas tecnologías y búsqueda de financiamiento (7%), alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones (6%), medidas para mejorar la comunicación interna y externa (6%) y establecimiento de programas de motivación y bienestar laboral (6%). Mientras que el 13% de las pymes ecuatorianas no aplicó ninguna estrategia. Los resultados evidenciaron que las pymes priorizaron la inversión en mejorar e incrementar su competitividad, mediante el establecimiento de estrategias de marketing digital, inversión en investigación y desarrollo y la elaboración de planes estratégicos. De acuerdo con Gómez y Sánchez (2020) en mercados altamente desarrollados la implementación de estrategias que incluyeran el uso de medios digitales siguió siendo limitada ya que en Ecuador aún existieron brechas digitales y poco conocimiento sobre el uso de plataformas de comercio electrónico.

9. ¿Cómo ha alineado su empresa sus estrategias gerenciales y corporativas con los cambios en el entorno económico y social de Ecuador en los últimos años?

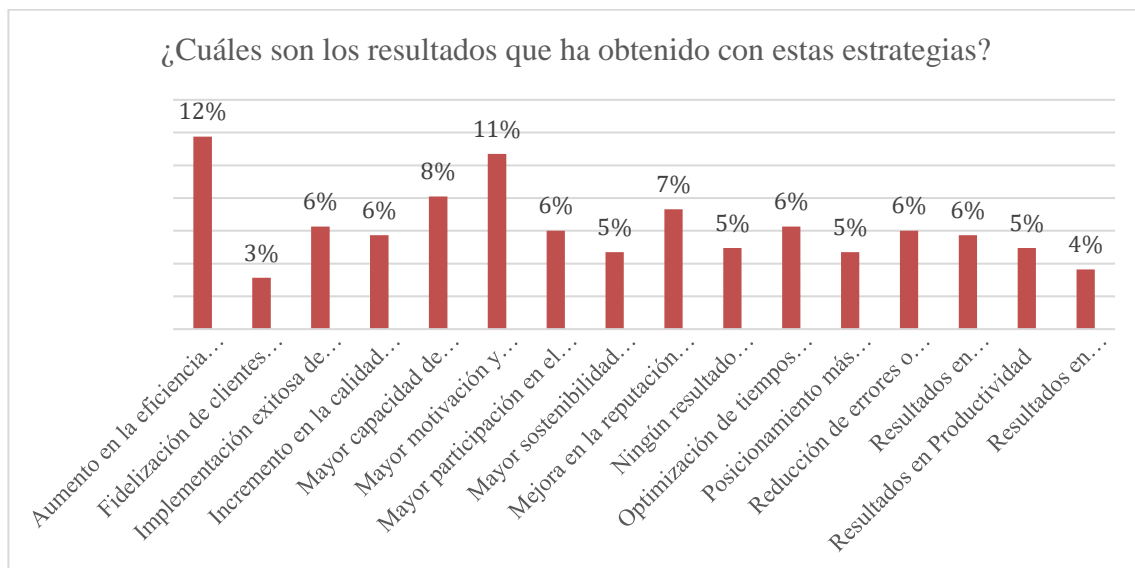
Figura 9 *Alineación de las estrategias gerenciales y corporativas de las empresas con los cambios en el entorno económico social en Ecuador*



La tabla y figura mostraron que las pymes para alinear las estrategias gerenciales y corporativas optaron por la diversificación de oferta y transformación organizacional (15%), optimización de procesos internos (10%), capacitación de empleados e innovación (10%), ajuste de precios y prácticas sostenibles (10%), digitalización e innovación (9%) y reestructuración organizacional (9%). Mientras que el 8% de las pymes no implementó ningún tipo de estrategia. Los resultados evidenciaron que para adaptarse a un nuevo mercado digitalizado y hacer frente a la competencia las pymes debieron ampliar su portafolio, ejecutar alianzas estratégicas e implementar estrategias operativas para reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa. En consonancia con Cevallos (2024) quien afirmó que la transformación digital y la optimización de procesos son estrategias recurrentes, lo que sugiere que las empresas están priorizando eficiencia y modernización. El panorama competitivo se vio exacerbado por la globalización, los avances tecnológicos y la aparición de nuevos participantes en el mercado, lo que provocó una mayor presión sobre las pymes para que innovaran y mejoraran su eficiencia operativa.

10. ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido con estas estrategias?

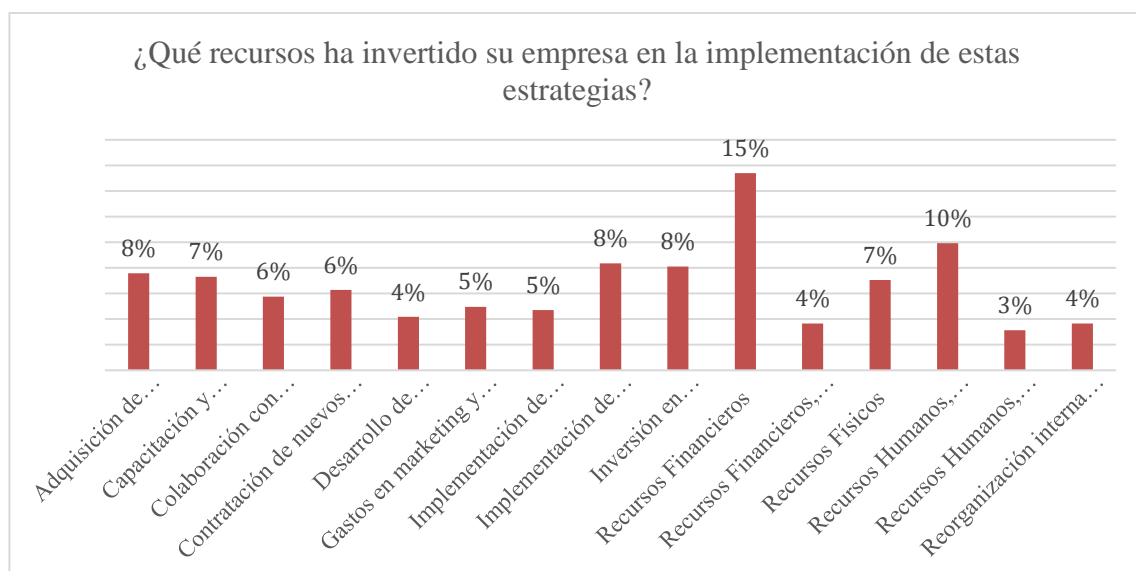
Figura 10 Resultados obtenidos por las empresas a partir de la implementación de estrategias gerenciales y laborales



La tabla y figura mostraron que los resultados que las pymes lograron mediante la implementación de estrategias fueron un aumento en la eficiencia operativa, mejora en calidad, incremento en ventas y fidelización de clientes (12%), mayor motivación y productividad del personal (11%), mayor capacidad de adaptación a cambios en el mercado e incremento en ventas (8%), mejora en la reputación, cumplimiento de objetivos y mejor clima organizacional (7%). Estos resultados evidenciaron que cuando las empresas invertían en talento humano, en la ampliación de actividades operativas y en mejoras de los procesos, los logros se tradujeron en un crecimiento sostenido, captación de nuevos clientes, generación de ventajas competitivas e incremento de la participación de mercado. En consonancia con Breña (2019) quien afirmó que muchas pymes luchaban por sobrevivir más allá de cinco años de operaciones, comprender la interacción entre la competencia en el mercado, la innovación de procesos y el rendimiento es crucial para desarrollar estrategias que mejoraran su competitividad y sostenibilidad en un entorno cada vez más desafiante.

11. ¿Qué recursos ha invertido su empresa en la implementación de estas estrategias?

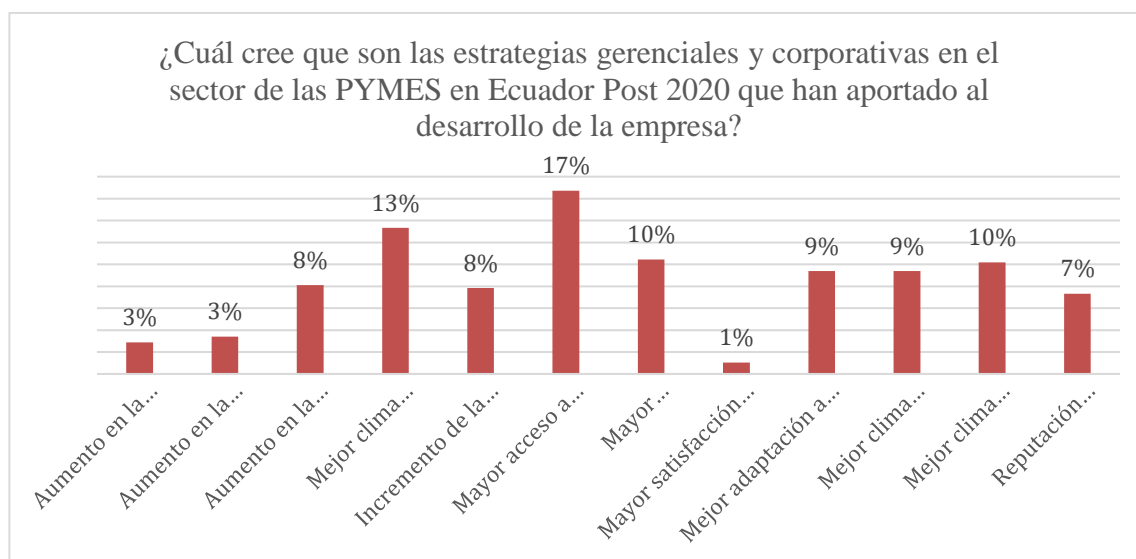
Figura 11 *Recursos invertidos por las empresas en la implementación de estrategias gerenciales laborales*



La tabla y figura mostraron que las pymes destinaron recursos a diversas estrategias para fortalecer su competitividad, considerando los recursos financieros (15%), recursos humanos y capacitación del personal (10%), implementación de software especializado (ERP, CRM, etc.) (8%), inversión en infraestructura tecnológica (8%), adquisición de maquinaria o herramientas especializadas y participación en programas gubernamentales de apoyo a PYMES (8%), gastos en marketing y publicidad (7%) y colaboración con aliados estratégicos y asociaciones empresariales (6%). Los resultados evidenciaron que las pymes buscan asegurar liquidez y capital para sostener sus operaciones, por lo que implementaron acciones como contratar talento capacitado y especializado para mejorar la productividad, digitalizar sus procesos con la finalidad de incrementar su viabilidad, reducir costos y fortalecer su competitividad. En sintonía con la información proporcionada por La Cámara de Comercio de Quito (2022) quien señaló que la inversión en digitalización era aún mayor en mercados emergentes, los recursos financieros y humanos continuaron siendo elementos esenciales, y las estrategias de marketing digital incrementaron la visibilidad de las pymes en un mercado digitalizado.

12. ¿Cuáles cree que son las estrategias gerenciales y corporativas en el sector de las PYMES en Ecuador Post 2020 que han aportado al desarrollo de la empresa?

Figura 12 Estrategias gerenciales y corporativas percibidas como contribuyente al desarrollo de las pymes en Ecuador post-2020



La figura y la tabla mostraron que las pymes han percibieron los efectos de sus estrategias y recursos invertidos, teniendo logros como un mayor acceso a financiamiento o inversión externa (17%), mejor clima organizacional y menor rotación de personal (13%), mayor competitividad frente a empresas más grandes (10%), mejor adaptación a los cambios económicos y sociales postpandemia (9%), incremento de la productividad y eficiencia operativa (8%) y una reputación empresarial fortalecida en el mercado local (7%). Los resultados evidenciaron que las estrategias generaron un impacto positivo puesto que las presiones competitivas dieron forma a las decisiones operativas y estratégicas de las pymes, influyendo en su rendimiento general. Varios estudios establecieron un vínculo entre la intensidad de la competencia en el mercado y los parámetros de rendimiento de las pymes, como la rentabilidad, la cuota de mercado y el crecimiento. En coherencia con Maraña (2018) quien afirmó que, en el mercado en desarrollo, las empresas obtuvieron un mayor acceso a financiamiento, la implementación de avances tecnológicos generó un mayor impacto en la productividad y que la digitalización permitió mejorar procesos.

13. ¿Cuál cree que sea el mayor obstáculo para la adopción de estrategias gerenciales y corporativas en su empresa?

Figura 13 Principales obstáculos para la adopción de estrategias gerenciales y corporativas en las pymes



La tabla y figura mostraron que el mayor obstáculo para la implementación de estrategias gerenciales y corporativas fueron la escasez de tiempo para implementar y monitorear estrategias (19%), limitada infraestructura tecnológica o deficiencias en sistemas informáticos (16%), resistencia al cambio por parte del personal o la gerencia (13%), falta de capacitación o conocimientos en gestión estratégica, dificultades para acceder a financiamiento (10%), dificultades para acceder a financiamiento o crédito para expansión y regulaciones restrictivas (5%) y preocupaciones sobre el retorno de inversión a corto plazo (5%). Los resultados evidenciaron que las pymes percibieron el acceso a la financiación como el obstáculo más importante que dificultó su crecimiento. Los determinantes claves entre las características de las empresas fueron el tamaño, la antigüedad y la tasa de crecimiento de las empresas, así como la propiedad de la empresa. Concordando con lo planteado por Rodríguez (2020) quien señaló que un hallazgo común en la mayoría de los estudios fue que las pymes se enfrentaron a un problema de financiación y de acceso a la misma. Sin embargo, los estudios también mostraron que existe una gama considerable de barreras dependiendo de las condiciones de los mercados específicos.

14. ¿Tiene planes para implementar nuevas estrategias gerenciales y corporativas en el futuro?

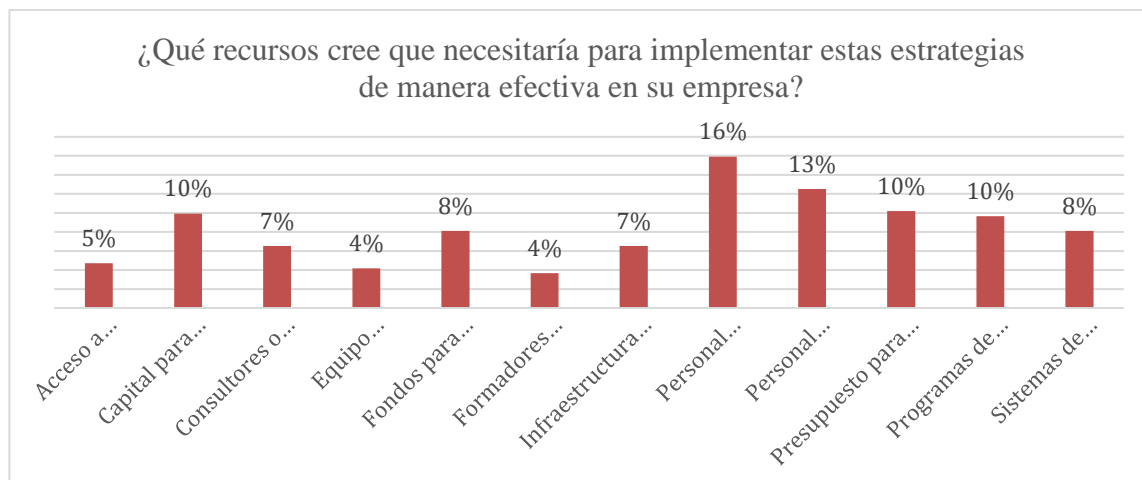
Figura 14 Planes futuros de las pymes para implementar nuevas estrategias gerenciales y corporativas



La tabla y figura mostraron que las pymes buscaron implementar estrategias para planear acciones que mejoraran la competitividad y productividad (19%), expansión a nuevos mercados nacionales o internacionales (13%), estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (13%), inversión en nuevas tecnologías para optimizar procesos (11%), diversificación de productos o servicios (13%), mejora en la gestión del talento y capacitación interna (8%) y alianzas estratégicas (4%). Estos resultados evidenciaron que la planificación estratégica ayudó a las pymes a centrarse en sus objetivos a largo plazo, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Además, permitió a las pymes identificar áreas de crecimiento y aprovechar las oportunidades, evitando al mismo tiempo posibles deficiencias. Con una planificación estratégica bien pensada, los propietarios de pymes obtuvieron una hoja de ruta para el éxito que les ayudó a guiar su negocio en los buenos y en los malos momentos. Estos hallazgos concuerdan con lo mencionado por Useche et al. (2021) quien afirmó que la planificación estratégica es un proceso que ayudaba a las pymes a identificar y evaluar su situación actual, establecer objetivos para el futuro y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Lo que implicaba comprender el entorno interno y externo de la empresa.

15. ¿Qué recursos cree que necesitaría para implementar estas estrategias de manera efectiva en su empresa?

Figura 15 Recursos necesarios para la implementación efectiva de estrategias gerenciales y corporativas en las pymes



La tabla y figura mostraron que los recursos necesarios para una adecuada implementación de estrategias fueron el personal capacitado en áreas clave (16%), programas de apoyo en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (10%), capital y fondos para expansión y diversificación (10%), plataformas de comercio electrónico para ventas online (10%), consultores o asesores externos con experiencia empresarial (7%), sistemas de gestión empresarial (8%), infraestructura física para expansión (7%), fondos para investigación y desarrollo de nuevos productos (8%) e inversión en infraestructura tecnológica (4%). Estos resultados evidenciaron que el desarrollo eficaz de habilidades y la creación de competencias fueron componentes integrales del éxito de las pequeñas y medianas empresas. Al implementar una amplia gama de estrategias, que incluyen programas de capacitación personalizados, iniciativas de tutoría, colaboración interfuncional y desarrollo de liderazgo, las pymes lograron nutrir una fuerza laboral capacitada y adaptable capaz de impulsar la innovación, el crecimiento y la ventaja competitiva en el dinámico entorno empresarial actual. Esto concuerda con Aguilar y Leyva (2022) quienes afirmaron que, con las estrategias adecuadas, las pymes podían nutrir eficazmente las habilidades y competencias de su fuerza laboral, impulsando el crecimiento y el éxito.

3.7 Redacción de resultados y discusión

3.7.1 Análisis general de la encuesta

El análisis de los resultados de la encuesta puso en evidencia la existencia de una interrelación entre las estrategias gerenciales y corporativas y su impacto en la sostenibilidad y crecimiento de las pymes. En cuanto a las empresas encuestadas y los sectores económicos a los que pertenecían, se registró comercio con un 35%, manufactura con un 28%, servicios con un 25% y agroindustria con un 12%. Además, las empresas presentaban un promedio de 10 años de antigüedad en el mercado y la cantidad de empleados oscilaba entre 10 y 50; así mismo, se destacó que el 60% de las pymes encuestadas eran familiares.

En lo que respecta a los resultados, se comprobó la existencia de una relación teórica entre la presión competitiva y la optimización de los procesos internos, ya que se evidenció que las pymes han logrado acceder a financiamiento externo para implementar estrategias gerenciales y corporativas, mejorar su clima organizacional, incrementar su competitividad hasta en un 10% y reducir los desperdicios de materiales y tiempos.

También se determinó que uno de los principales obstáculos para la implementación de estrategias gerenciales y cooperativas que se adaptaran a las necesidades de cada sector económico y de cada empresa ha sido la falta de tiempo, la ilimitada infraestructura tecnológica, la resistencia al cambio y la falta de recursos económicos. Estas barreras hicieron que las empresas priorizaran las capacidades operativas sobre las capacidades gerenciales o estratégicas, subrayando la existencia de deficiencias en la planificación a largo plazo y su capacidad para gestionar cambios provenientes del entorno.

Sin embargo, también se estableció que muchas de las pymes buscaron implementar estrategias a largo plazo que les permitieran tener una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia, por lo cual aplicaron estrategias de planificación financiera, expansión a nuevos mercados, digitalización de procesos y mejora de los

procesos productivos, dando como resultado empresas que priorizaron la mejora interna para aprovechar oportunidades del mercado y así incrementar su visibilidad.

Por último, se determinó que los recursos necesarios para que las empresas implementaran estrategias gerenciales y corporativas fueron el capital humano, tecnológico y financiero. La capacidad profesional de los empleados resultó clave; de igual manera la inversión en infraestructura tecnológica permitió mejorar los procedimientos y reducir demoras o pérdidas de materiales. Asimismo, el uso de consultores externos facilitó que las empresas identificarán las deficiencias críticas y establecieran acciones correctivas de manera oportuna. En cuanto a los recursos económicos del establecimiento de un presupuesto destinado a mejorar la eficiencia y operatividad, constituyó un elemento clave que permitió a la pymes establecer estrategias adecuadas para fortalecer sus operaciones, mejorar la capacidad y habilidades del talento humano y puedan generar ventajas competitivas no solamente para hacer frente a crisis financieras o económicas, sino también para utilizar sus recursos de manera eficiente y generar mayores niveles de ingreso.

Por lo tanto, se concluyó que las estrategias gerenciales y cooperativas que aplicaron las pymes durante los periodos 2022-2025 partieron de un análisis integral que permitió garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. Además, se consideraron factores como los generados por la pandemia, los cuales afectaron económicamente a las empresas. Uno de los factores que resultó fundamental para el establecimiento de este tipo de estrategias fue el financiamiento ya que limitó la capacidad que tienen las empresas para planificar e invertir en recursos tecnológicos que les permitieran mejorar su gestión operativa, mitigar desafíos y potenciar las oportunidades de crecimiento.

3.7.2 Análisis general de la entrevista.

Mediante el análisis de la información obtenida de las entrevistas a los gerentes y propietarios de pymes, se evaluaron sus experiencias y opiniones. Los factores que determinaron el éxito y las dificultades que enfrentaron durante este período. Este

análisis permitió complementar los resultados obtenidos de la encuesta con la finalidad de que las recomendaciones se adaptaran a las necesidades del sector económico.

3.7.2.1 Pymes de Quito.

Tabla 4
Resumen de las entrevistas pymes de Quito

Categoría	Hallazgos Clave	Análisis Crítico
Adaptación post-2020	Empresas priorizaron la digitalización, comercio electrónico y sostenibilidad.	Si bien las estrategias de digitalización permitieron un mayor alcance y eficiencia, muchas Pymes enfrentaron barreras financieras y tecnológicas para implementarlas a gran escala. La sostenibilidad se consideró una ventaja competitiva, pero requiere apoyo externo.
Problemas laborales	Se evidenció escasez de mano de obra, resistencia al cambio, estrés laboral y necesidad de capacitación.	La falta de talento especializado y la resistencia a nuevas tecnologías limitaron la capacidad de las empresas para innovar. Se necesitó una mayor inversión en capacitación continua.
Transformación digital	Se implementaron ERP, CRM, automatización y comercio electrónico.	Aunque la digitalización mejoró la eficiencia, su adopción fue desigual entre Pymes debido a la falta de recursos. Sin incentivos fiscales o apoyo financiero, muchas empresas quedaron rezagadas.
Sostenibilidad y responsabilidad social	Se observó un mayor enfoque en reducción de residuos, eficiencia energética y sostenibilidad.	Aunque algunas empresas integraron estrategias de sostenibilidad, estas dependieron de recursos externos y políticas gubernamentales favorables. Fue necesario fortalecer la cooperación público-privada.
Desafíos operativos	Se presentaron interrupciones en la cadena de suministro, altos costos operativos y dependencia del mercado local.	La falta de diversificación y resiliencia en la cadena de suministro representó un riesgo importante. Las empresas debieron explorar estrategias de abastecimiento alternativo y expansión a nuevos mercados.
Acceso a financiamiento	Existió dificultad para acceder a crédito y falta de incentivos fiscales.	Sin financiamiento adecuado, las Pymes no pudieron invertir en innovación y expansión. Es importante mejorar los mecanismos de financiamiento accesible y reducir la burocracia en la obtención de crédito.
Estrategias de competitividad	Se implementaron diversificación de productos, alianzas estratégicas y expansión a nuevos mercados.	Las empresas que lograron diversificar su oferta y formar alianzas estratégicas mejoraron su posición en el mercado. Sin embargo, la falta de políticas de apoyo limitó estas oportunidades para muchas Pymes.

Recomendaciones para Pymes	Se recomendó invertir en digitalización, sostenibilidad y capacitación del talento humano.	Para que las Pymes fueran competitivas a largo plazo, debieron mejorar su capacidad de adaptación y aprovechar nuevas tecnologías. Esto requirió un ecosistema de apoyo que incluyera financiamiento, formación y simplificación de trámites regulatorios.
-----------------------------------	--	--

3.7.2.2 Pymes de Guayaquil.

Tabla 5
Resumen de las entrevistas pymes de Guayaquil

Categoría	Hallazgos Clave	Análisis Crítico
Estrategias de Adaptación Post-2020	Empresas como Corporación Favorita, Cervecería Nacional y Gustanova han priorizado la digitalización, la sostenibilidad y la diversificación de mercados.	Si bien estas estrategias fortalecieron su resiliencia, no todas las Pymes tuvieron acceso a los recursos para digitalizarse y expandirse. Se requiere mayor apoyo gubernamental para garantizar que más empresas adopten estas prácticas.
Problemas Laborales	Se presentaron desafíos como la rotación de personal, resistencia al cambio, implementación de teletrabajo y la necesidad de capacitación tecnológica.	La falta de formación en habilidades digitales continúa siendo una barrera para la competitividad. Fue importante que las empresas inviertan en educación continua y desarrollo de talento humano.
Digitalización y Transformación Tecnológica	Se implementó de ERP, CRM, automatización de producción y expansión de comercio electrónico.	Aunque estas herramientas mejoraron la eficiencia, la brecha digital entre grandes empresas y Pymes se amplió. Sin incentivos fiscales o financiamiento accesible, muchas empresas quedaron rezagadas.
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	Se enfocaron en reducción de residuos, eficiencia energética y certificaciones de sostenibilidad.	La sostenibilidad constituyó una estrategia diferenciadora en mercados internacionales. Sin embargo, pero requirió inversión inicial que muchas Pymes no pudieron costear sin apoyo externo.
Gestión de la Cadena de Suministro	Se observaron problemas de abastecimiento, aumento en costos logísticos y dependencia de proveedores locales.	La diversificación de proveedores y la inversión en logística fueron estrategias clave para mitigar estos riesgos, pero las Pymes con menor capacidad financiera enfrentaron mayores desafíos.
Acceso a Financiamiento	Se evidenciaron dificultades para obtener crédito, alta carga tributaria y falta de incentivos gubernamentales.	La falta de financiamiento limitó la capacidad de innovación y expansión. Se necesita un marco regulatorio más flexible y programas de apoyo financiero efectivos.
Estrategias de Competitividad	Se implementaron diversificación de productos, alianzas estratégicas y expansión internacional.	Las empresas que aplicaron estas estrategias han logrado crecer, pero muchas Pymes continuaron dependiendo del mercado local. Fue necesario mayor acceso a redes comerciales internacionales.

Recomendaciones para el Futuro	Se recomendó invertir en digitalización, fortalecimiento del capital humano y estrategias sostenibles.	Para que las Pymes fueran sostenibles a largo plazo, necesitaron acceso a tecnología, financiamiento y capacitación especializada. Las políticas públicas deben alinearse con estas necesidades.
---------------------------------------	--	--

Resumen de las entrevistas de Quito y Guayaquil

Con base en la información obtenida de las entrevistas a las pymes de Quito y Guayaquil, se logró determinar que tanto en Quito como en Guayaquil existió una desigualdad en la capacidad de adaptarse a sistemas digitalizados que les permitieran alcanzar una mayor sostenibilidad a largo plazo, pues las empresas que contaban con recursos lograron modernizarse, mientras que aquellas que no disponían de recursos financieros no pudieron adaptarse a esta nueva normalidad digital.

En lo que respecta al acceso al financiamiento las empresas de ambas ciudades tuvieron dificultades para acceder a recursos que les permitieran innovar, debido a la falta de incentivos gubernamentales y a los altos requerimientos establecidos para acceder a préstamos.

En cuanto a la importancia de la capacitación y gestión del talento humano, se logró establecer la existencia de una resistencia al cambio, la falta de personal capacitado y los altos niveles de rotación de personal, lo cual afectó la competitividad de este segmento empresarial. No obstante, existieron empresas que invirtieron en la capacitación de su personal y lograron incrementar su capacidad operativa.

Por otra parte, la transformación digital constituye un factor clave para las pymes, algunas la adoptaron y consiguieron establecer una estructura tecnológica sólida, lo cual les permitió posicionarse en el mercado. Sin embargo, también existieron aquellas pymes que por la falta de recursos económicos no pudieron transformarse digitalmente, lo que generó una pérdida de participación y visibilidad.

En lo que respecta a la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, las Pymes no lograron implementar de manera generalizada estos dos elementos esenciales debido a los costos que requería su ejecución. Sin embargo, existieron empresas que establecieron mecanismos que les permitieron mantener una operatividad más amigable

con el ambiente y al mismo tiempo, respetar y apoyar a la comunidad en la cual desarrollan sus actividades.

Tanto Quito como Guayaquil demostraron que pudieron superar desafíos relacionados con la expansión y diversificación, logrando ingresar a mercados internacionales mediante la ejecución de alianzas estratégicas y el incremento de sus redes comerciales.

3.7.2.3 Conclusiones de las entrevistas

Basándose en la información obtenida de las entrevistas, se pudo determinar que las pymes constituyen el motor de la economía ecuatoriana, puesto que aportaron de manera significativa al PIB y permitieron la generación de empleo y el crecimiento de la economía en la localidad en la cual desarrollaron sus actividades. Asimismo, al considerar la existencia de un entorno mucho más globalizado y digitalizado, el hecho de que las pymes adopten estas estrategias les permitió mantenerse en el mercado y ser una fuente clave en la generación de empleos.

Se percibió que las pymes carecían de los medios y recursos necesarios para poder acceder a financiamiento, lo cual limitó su potencial de crecimiento. En lo que respecta al talento humano, se determinó que muy pocas pymes establecieron estrategias de fidelización, puesto que la mayoría presentó un alto nivel de rotación, lo cual disminuyó su capacidad operativa.

Por último, la implementación de estrategias de expansión y diversificación dentro de las Pymes necesita fortalecerse, apostando por la innovación, las alianzas estratégicas y la penetración en nuevos mercados, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y crecimiento.

3.8 Resultados y discusión

Los resultados obtenidos del análisis tanto de la encuesta como de la entrevista muestran las tendencias en la gestión empresarial de las pymes ecuatorianas en el periodo 2020 a 2025. Uno de los hallazgos más relevantes fue la creciente adopción de

tecnologías como estrategia para impulsar la competitividad y mejorar los procesos operativos. Aspectos como la digitalización y la automatización de los procesos constituyeron una de las principales estrategias que permitieron a las pymes mejorar sus procesos, disminuir costos y gestionar de mejor manera el talento humano. Sin embargo, también se detectaron barreras que afectaron a la implementación de esta estrategia, como la falta de recursos financieros, el personal poco capacitado en el uso de tecnologías, lo que provocó que las empresas no pudieran implementarlo de manera adecuada y que los beneficios no se observan de manera oportuna.

Otra de las estrategias que se aplicaron a partir de la pandemia generada por el Covid-19 es la flexibilidad laboral y la implementación del trabajo remoto, lo que permitió que las empresas disminuyeran costos e incrementar la competitividad. La implementación de modelos híbridos en donde se laboraba tanto en la oficina como en el hogar, logró que el personal se comprometiera e incrementar los niveles de satisfacción de los empleados. Asimismo, se implementó y fortaleció una cultura organizacional que benefició y se preocupó por la salud física y mental de los empleados. No obstante, una de las limitantes en este aspecto fue la tecnología, pues la empresa tuvo que actualizar programas y ofrecerlos a los empleados para que ellos pudieran realizar sus labores tanto en la oficina como en sus casas o de manera remota, con la finalidad de trabajar de manera conjunta y evitar la fuga de información confidencial.

Uno de los factores que generó mayor impacto en las empresas fue la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial que permitieron que las empresas no solamente obtuvieron beneficios económicos, sino que también aportaran al desarrollo de la localidad en la cual ejecutaban sus actividades operativas. Los resultados mostraron que las empresas implementaron prácticas sostenibles como el uso de energías renovables, la optimización de recursos, la reducción de la contaminación y el establecimiento de planes de mitigación y evaluación del impacto ambiental que tenían sus actividades en el sector en el cual desarrollaban sus procesos, puesto que en la actualidad los clientes buscaban empresas que estuvieran comprometidas con el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, fue necesario recordar que no existieron incentivos por parte del Estado que permitieran que las empresas mejoraran sus estrategias

enfocadas en el cuidado del medio ambiente, lo cual también incrementó los costos, pero generó una buena imagen corporativa.

Desde un enfoque teórico, estos resultados confirman las afirmaciones de autores como Breña (2019) y Rodríguez (2020), quienes destacaron que las pymes que tienen estructuras jerárquicas definidas poseían una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, además de incluir mejoras en sus procesos, lo cual las llevo a obtener mejores niveles de rentabilidad. Asimismo, Gonzalo y Chaluisa (2021) corroboran esos resultados, pues señalaron que las pymes enfrentaron dificultades con respecto a la obtención de recursos financieros y de talento humano capacitado para lograr implementar las estrategias de manera adecuada y que les permita obtener beneficios a largo plazo.

En lo que respecta a las barreras de la competitividad, los resultados se alinearon con estudios como Aguilar y Leiva (2022), quienes establecieron que la falta de innovación y la dependencia por recursos financieros externos hicieron que las pymes disminuyan la capacidad de tener una ventaja competitiva. Asimismo, se incrementó la rotación del personal, la deficiencia en la implementación de tecnologías y la falta de estrategias de diferenciación que afectaron el crecimiento sostenible de las empresas.

También se pudo evidenciar que las estrategias corporativas que más aplicaron las pymes fueron la digitalización de los procesos, la diversificación de los mercados, la capacitación del talento humano, la innovación de los productos, el direccionamiento de las actividades hacia el comercio electrónico y la creación de modelos híbridos de trabajo, lo que ha hecho que, sobre todo durante la pandemia, las empresas se mantuvieran estables y pudieran seguir realizando sus actividades económicas de manera eficiente.

En cuanto a los recursos necesarios para una adecuada implementación de estrategias, se requiere una combinación de financiamiento, tecnología y capital humano altamente calificado. Esta inversión en todos estos elementos permitió una aplicación eficiente que ha mejorado los resultados financieros, sociales y económicos de las

empresas; sin embargo, la ausencia de alguno de estos componentes afectó la eficiencia de las estrategias y limitará la evolución de las pymes.

De cara al futuro, las pymes debían enfocarse en mejorar sus esfuerzos por innovar e incluir tecnología en sus procesos, establecer estrategias de sostenibilidad ambiental y generar alianzas estratégicas con proveedores que les permitiera tener una ventaja competitiva sostenible y a largo plazo. Actualmente, la integración de la inteligencia artificial en diferentes sectores económicos permitió que las empresas lograrán un crecimiento y, sobre todo, un control de la información para la toma de decisiones; por lo tanto, se les recomendó que hicieran uso de la Big Data y de procesos que incluyeran inteligencia artificial con la finalidad de mejorar los procesos y detectar deficiencias de manera oportuna.

Finalmente, en relación con los resultados, se determinó que las pymes ecuatorianas tuvieron tendencias similares a otros países en vías de desarrollo, en donde el acceso a financiamientos limitó la capacitación del personal, lo cual impidió que las empresas pudieran modernizarse y establecer estrategias adecuadas que le facilitaran un crecimiento económico sostenible. Sin embargo, si las empresas quisieran establecerse en el mercado y mantenerse, debieron implementar estrategias que les permitieran mejorar sus resultados económicos y aportar al desarrollo de la economía del país.

Capítulo IV: Propuesta de Transformación

La propuesta para transformar la gestión empresarial mediante la implementación de estrategias corporativas y empresariales surge de la necesidad de dar respuesta a los desafíos estructurales y operativos que enfrentan las pymes ecuatorianas en el periodo 2020-2025. A partir del análisis de los resultados de la investigación, en contraste con los referentes teóricos revisados, se evidenció que las pequeñas y medianas empresas del país mantienen limitaciones en materia de innovación tecnológica, gestión estratégica y sostenibilidad, lo que dificulta su adaptación a las exigencias del nuevo contexto productivo.

En este sentido, la propuesta no constituye un elemento aislado, sino la consecuencia lógica de la investigación desarrollada: los resultados obtenidos en el diagnóstico y en la discusión de los hallazgos revelaron vacíos significativos en la gestión empresarial, así como la urgencia de incorporar procesos de modernización que garanticen mayor eficiencia, productividad y competitividad en los mercados actuales. Dichos resultados, en tanto transforman la realidad observada, se inscriben en el campo de los denominados resultados propositivos, los cuales pueden ser de naturaleza teórica y práctica.

En el plano teórico, la propuesta se nutre de la revisión crítica de la literatura y de los modelos de gestión empresarial que, aunque aportan herramientas valiosas, requieren ser enriquecidos y adaptados a la realidad ecuatoriana. De este modo, se generan aportes conceptuales y metodológicos que redefinen la comprensión de las estrategias corporativas en las pymes, incorporando la dimensión de la digitalización, la sostenibilidad y la humanización del trabajo como ejes fundamentales.

En el plano práctico, la propuesta se concreta en un conjunto de estrategias, fases y procedimientos que orientan a las pymes hacia un funcionamiento más eficiente y sostenible. Estas acciones instrumentales se expresan en la aplicación de métodos, programas y técnicas que contribuyen a la mejora de la gestión interna, a la incorporación de tecnologías emergentes y al fortalecimiento de la capacidad de innovación.

La transformación del objeto de estudio, la gestión empresarial en las pymes ecuatorianas, se concibe, por tanto, como una necesidad derivada tanto de las exigencias del entorno como de la brecha detectada en los resultados de la investigación. La propuesta busca dar cumplimiento al objetivo general del estudio, que consiste en desarrollar estrategias laborales y empresariales que permitan reconfigurar las relaciones productivas, fomentar la autonomía del trabajador, reducir la brecha tecnológica y aportar a la dignificación de las condiciones laborales.

De este modo, el capítulo presenta la fundamentación, la estructura y la validación de la propuesta de transformación, estableciendo los aportes tanto teóricos como prácticos que se derivan de la investigación y que contribuyen a la solución del problema científico identificado.

4.1. Fundamentación de propuesta de transformación

Desde una perspectiva teórica, la propuesta de transformación se sustenta en los postulados de la gestión estratégica, la gestión empresarial, la innovación organizacional y la competitividad, corrientes que constituyen el marco referencial indispensable para comprender las dinámicas actuales de las pequeñas y medianas empresas. A lo largo de la investigación se ha realizado una revisión crítica de enfoques tradicionales, los cuales, si bien ofrecen aportes significativos, resultan insuficientes para responder a los retos del contexto ecuatoriano actual caracterizado por la globalización, la digitalización acelerada y la creciente demanda de prácticas sostenibles.

En este sentido, la fundamentación teórica no se limita a una descripción de modelos ya existentes, sino que implica una reformulación de principios y metodologías a partir de los vacíos identificados en el diagnóstico de las pymes ecuatorianas. De esta manera, se contribuye a la teoría al plantear una integración novedosa entre tres ejes fundamentales: la digitalización y automatización de procesos, la sostenibilidad empresarial y la diversificación de mercados, dimensiones que en conjunto configuran un modelo estratégico más dinámico, flexible y adaptado al nuevo contexto productivo post-2020.

La pertinencia de esta fundamentación se evidencia en los resultados empíricos obtenidos, los cuales reflejan barreras estructurales recurrentes en las pymes del país: limitado acceso a financiamiento, resistencia al cambio organizacional, carencia de infraestructura tecnológica y deficiencias en la capacitación del talento humano en materia digital y de innovación. Estas limitaciones, lejos de ser fenómenos aislados, se encuentran interrelacionadas y condicionan directamente la competitividad de las pymes, su capacidad de inserción en mercados internacionales y, en general, su aporte al desarrollo económico del país.

De ahí que la propuesta no solo sea un ejercicio instrumental, sino también un aporte teórico-práctico. En lo teórico, porque enriquece la comprensión de la gestión empresarial al proponer un marco de actuación sustentado en la convergencia de la estrategia, la innovación y la sostenibilidad como variables inseparables para la supervivencia y crecimiento de las pymes en el siglo XXI. En lo práctico, porque se traduce en un conjunto de metodologías, procedimientos y lineamientos estratégicos aplicables a las realidades empresariales concretas, que permiten mejorar la eficiencia, productividad y viabilidad de las organizaciones.

Asimismo, la fundamentación de esta propuesta responde a la necesidad de superar enfoques meramente economicistas en la gestión empresarial, incorporando dimensiones socio-laborales y humanas que buscan dignificar el trabajo, reducir la brecha tecnológica y promover la autonomía del trabajador. Este aspecto constituye una contribución original al debate académico, en tanto integra en el diseño de estrategias empresariales no solo los factores económicos, sino también los principios de humanización y solidaridad en el trabajo, alineados con los objetivos generales de la investigación doctoral.

En suma, la propuesta de transformación que se presenta parte de la integración entre teoría y práctica: de un lado, se fortalece la base conceptual mediante la adaptación crítica de modelos de gestión estratégica; y de otro, se propone un instrumento operativo que atiende a las necesidades diagnosticadas en las pymes ecuatorianas. Este doble enfoque permite concebir la propuesta como una guía estructurada que no solo favorece

el desarrollo económico de las empresas, sino que también impulsa la sostenibilidad del sector productivo y contribuye a resolver el problema científico que motivó la presente investigación.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación empresarial para las pymes ecuatorianas se estructura sobre la base de los resultados del diagnóstico realizado y los fundamentos teóricos referenciales analizados en el marco de la investigación. Esta estructura responde a la necesidad de articular de manera coherente los objetivos de la propuesta con las acciones estratégicas requeridas para superar las barreras identificadas, tales como la falta de financiamiento, la resistencia al cambio, la carencia de infraestructura tecnológica y las limitaciones en la capacitación del talento humano.

La propuesta se organiza en torno a un modelo integral de intervención, que integra los aportes conceptuales de la gestión estratégica, la innovación empresarial, la sostenibilidad y la competitividad, pero adaptados al contexto específico de las pymes ecuatorianas. De este modo, la propuesta conserva un carácter teórico-práctico: por un lado, enriquece la teoría mediante la integración de nuevas dimensiones como la digitalización, la economía circular y la humanización del trabajo; y por otro, ofrece un plan operativo que las empresas pueden implementar de forma gradual y flexible.

4.2.1 Título de la propuesta:

Modelo Estratégico de Transformación Empresarial de las Pymes Ecuatorianas en el Nuevo Contexto Productivo Post-2020.

4.2.2 Fundamentación Teórica conceptual de la propuesta

La propuesta denominada “Modelo Estratégico de Transformación Empresarial para las Pymes Ecuatorianas en el Nuevo Contexto Productivo Post-2020” se sustenta en la necesidad de replantear los modelos de gestión de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en un escenario caracterizado por la globalización de los mercados, la

acelerada transformación tecnológica y las exigencias de sostenibilidad en la actividad empresarial.

Desde un punto de vista teórico, la propuesta se apoya en los postulados de la gestión estratégica, que permiten orientar los procesos organizacionales hacia la consecución de ventajas competitivas sostenibles, así como en los aportes de la gestión empresarial moderna, cuyo énfasis recae en la optimización de los recursos, la innovación en productos y servicios, y la generación de valor agregado. De igual manera, se fundamenta en los principios de la innovación empresarial, entendida como la capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio y transformar sus procesos internos, y en la competitividad, concebida como la posibilidad de mantenerse y crecer en un mercado cada vez más dinámico y flexible.

El diagnóstico realizado a las pymes ecuatorianas evidencia limitaciones estructurales que obstaculizan su desarrollo sostenible. Entre las más relevantes se encuentran: la escasez de financiamiento, que restringe la inversión en modernización tecnológica; la resistencia al cambio, que frena la implementación de procesos innovadores; la baja digitalización y limitada infraestructura tecnológica, que reduce la capacidad de competir en entornos globalizados; y la falta de capacitación del talento humano en temas de tecnología, lo que debilita la eficiencia y la productividad empresarial. Estos hallazgos justifican la necesidad de un modelo estratégico que oriente a las pymes hacia procesos de transformación adaptados a sus condiciones reales, pero con proyección de crecimiento.

En este sentido, la propuesta se estructura sobre tres pilares fundamentales:

1. **Digitalización y automatización de procesos**, como mecanismo para modernizar la gestión, optimizar recursos, mejorar la productividad y garantizar una mayor presencia en los mercados mediante el uso de herramientas tecnológicas.
2. **Sostenibilidad empresarial**, que promueve la adopción de prácticas de economía circular, responsabilidad social y certificaciones ambientales,

respondiendo a las exigencias globales y a la necesidad de generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

3. **Diversificación y expansión de mercados**, orientada a fortalecer la visibilidad digital, explorar nuevos nichos y establecer alianzas estratégicas, con el fin de asegurar la supervivencia y crecimiento de las pymes en un entorno altamente competitivo.

De esta manera, la fundamentación de la propuesta combina un sustento teórico sólido con un enfoque aplicado a la realidad nacional, ofreciendo una alternativa viable para transformar las pymes ecuatorianas y contribuir a su permanencia y consolidación en el nuevo contexto productivo post-2020.

4.2.3 Objetivo general de la propuesta:

Diseñar un modelo estratégico integral que transforme la gestión empresarial de las pymes en Ecuador, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad, sostenibilidad, innovación y capacidad de adaptación en el nuevo contexto productivo post-2020-2025.

4.2.3.1 Objetivos específicos de la propuesta

- Optimizar procesos administrativos, técnicos y operativos mediante la digitalización y automatización.
- Fortalecer el desarrollo de competencias del talento humano para mejorar desempeño e innovación.
- Promover la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial en las pymes.
- Expandir y diversificar mercados a través de estrategias de cooperación, alianzas y visibilidad digital.

4.2.4 Estructura de la propuesta

Se presenta la organización interna del modelo con sus ejes estratégicos, acciones y plan de implementación. El modelo planteado se apoya en cuatro ejes estratégicos:

4.2.4.1 Ejes estratégicos de la propuesta

Tabla 6

Eje Estratégico	Acciones Concretas
Digitalización y automatización	<ul style="list-style-type: none"> -Se implementó ERP y CRE para eficiencia operativa -Usar IA y Big Data para procesos administrativos. -Desarrollar canales digitales y comercio electrónico. - Capacitar en herramientas digitales.
Desarrollo del Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> -Programas de formación en liderazgo e innovación -Aplicar metodologías ágiles (Scrum, Kanban). -Establecer esquemas de trabajo híbrido. -Incentivos para retención de talento.
Sostenibilidad y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de economía circular. - Reducción, reciclaje y reutilización de residuos. - Obtener certificaciones ambientales.
Diversificación y expansión de mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de mercado en sectores emergentes. - Marketing digital y posicionamiento SEO. - Alianzas nacionales e internacionales. - Acceso a inversionistas privados y públicos.

4.2.5 Plan de Implementación

El Plan de Implementación del “Modelo Estratégico de Transformación Empresarial para las Pymes Ecuatorianas en el Nuevo Contexto Productivo Post-2020” se estructura de manera secuencial y organizada en cuatro ejes estratégicos: Transformación digital y

automatización, Desarrollo del capital humano, Sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, y Diversificación y expansión de mercados. Cada eje se articula mediante actividades específicas, responsables asignados, recursos necesarios y tiempos estimados, lo que garantiza un enfoque operativo claro y medible.

La primera fase, enfocada en la implementación digital, prioriza la adopción de software de Planificación y recursos empresariales (ERP), es un sistema integral que permite gestionar y automatizar los procesos internos de una empresa, como contabilidad, finanzas, inventarios, producción, compras, recursos humanos, etc. y Gestión de relaciones con los clientes (CRM), es un software diseñado para administrar la información y las interacciones con clientes actuales y potenciales, ayudando a mejorar el servicio, las ventas y el marketing. La automatización de procesos y la capacitación del personal en herramientas tecnológicas. Esta etapa busca optimizar los procesos internos, reducir tiempos de respuesta y generar información en tiempo real que facilite la toma de decisiones estratégicas.

La segunda fase, dirigida al desarrollo del capital humano, contempla programas de formación en liderazgo, innovación y metodologías ágiles, así como incentivos para la retención del talento. Esta fase fortalece las competencias del personal, promoviendo una cultura organizacional orientada al cambio, la productividad y la innovación.

La tercera fase, centrada en la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, integra prácticas de economía circular, reducción de residuos y certificaciones ambientales. Su implementación no solo responde a la demanda de mercados más conscientes del impacto ambiental, sino que también contribuye a la reputación corporativa y la eficiencia operativa de las pymes.

Finalmente, la cuarta fase, dedicada a la diversificación y expansión de mercados, establece estrategias de marketing digital, estudios de mercado y alianzas estratégicas, buscando incrementar la visibilidad, participación y competitividad de las pymes en mercados locales e internacionales.

En conjunto, el Plan de Implementación permite que las pymes avancen de manera progresiva y ordenada hacia la transformación empresarial. Su diseño contempla la interdependencia de los cuatro ejes, asegurando que la digitalización, el desarrollo humano, la sostenibilidad y la expansión de mercados se implementen de manera coordinada, generando sinergias que potencian el impacto del modelo estratégico en la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de las empresas.

4.2.5.1 Cuadro del plan de implementación

Tabla 7

Eje	Actividad	Responsable	Recursos Requeridos
Implementación Digital	ERP, CRM, IA, Big Data y Capacitación Tecnología de la información TI.	Gerencia y Equipo TI	Software, Hardware, formación
Capital Humano	Programas de liderazgo e innovación, metodologías ágiles	RRHH y consultores externos	Plataformas de formación, talleres
Sostenibilidad empresarial	Economía circular y certificaciones	Gerencia de operaciones y consultores ambientales	Infraestructura sostenible, certificaciones
Diversificación de mercados	Marketing digital y alianzas	Gerencia comercial marketing	Campañas, estudios de mercado

4.2.6 Valoración, Evaluación y validación de la propuesta

La propuesta del “Modelo Estratégico de Transformación Empresarial para las Pymes Ecuatorianas en el Nuevo Contexto Productivo Post-2020” requiere de un proceso de valoración que garantice su pertinencia, factibilidad y aplicabilidad en el contexto nacional. Para ello, se han definido criterios, indicadores y mecanismos de validación que permiten medir la coherencia entre los objetivos planteados y los resultados esperados, así como su impacto potencial en el sector empresarial.

la evaluación de la propuesta se articula en torno a los siguientes criterios fundamentales:

4.2.6.1 Cuadro de Criterio de evaluación

Tabla 8

Criterio	Descripcion
Pertinencia	La propuesta responde a principios necesidades de las pymes: digitalización financiamiento, capacitación
Validez	Se sustenta en teorías de gestión e innovación, y en estudios previos sobre transformación empresarial.
Factibilidad	Considera las limitaciones financieras de las pymes y adapta las estrategias a sus posibilidades.
Aplicabilidad	Puede ser implementada en pymes de diversos sectores (comercio, agroindustria, servicios, manufactura).
Novedad y originalidad	Combina estrategias de digitalización, economía circular y talento humano para modernizar y hacer más competitivas las empresas.

4.2.6.2 Cierre del capítulo IV

El presente capítulo ha desarrollado de manera integral el “Modelo Estratégico de Transformación Empresarial para las Pymes Ecuatorianas en el Nuevo Contexto Productivo Post-2020”, presentando su fundamentación teórica, objetivos, ejes

estratégicos, plan de implementación y criterios de evaluación. Cada cuadro incluido refleja la articulación entre diagnóstico, teoría y práctica, asegurando que la propuesta se adapte a las necesidades reales de las pymes y aporte soluciones concretas a las limitaciones identificadas, como la falta de digitalización, escaso financiamiento, baja capacitación tecnológica y resistencia al cambio.

Los ejes estratégicos, expuestos en la Tabla 6, permiten comprender cómo la propuesta actúa sobre las áreas críticas de la gestión empresarial: la digitalización y automatización de procesos, el desarrollo del capital humano, la sostenibilidad y responsabilidad social, y la diversificación de mercados. Por su parte, el Plan de Implementación (Tabla 7) organiza de manera sistemática las actividades, responsables, recursos y tiempos estimados, garantizando un enfoque práctico, escalable y adaptable a la realidad de las pymes. Finalmente, los criterios de valoración y validación (Tabla 8) aseguran que la propuesta cumpla con los estándares de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad, reforzando su carácter científico y operativo.

La implementación del modelo estratégico propuesto permitirá que las pymes mejoren significativamente su competitividad, optimicen sus procesos internos, fortalezcan el talento humano, incorporen prácticas sostenibles y diversifiquen sus mercados. En consecuencia, se transforma el estado actual de las empresas, generando mayor resiliencia frente a los retos del nuevo contexto productivo post-2020 y promoviendo un desarrollo económico más sólido y sostenible.

Así, este capítulo IV, deja evidencia de que la propuesta no solo responde de manera efectiva a los problemas detectados, sino que también constituye un resultado propositivo de carácter teórico-práctico, capaz de guiar la transformación empresarial de las pymes ecuatorianas. Este cierre establece el puente hacia las conclusiones generales de la tesis, donde se sintetizarán los aportes alcanzados, el cumplimiento de los objetivos y el impacto potencial de la propuesta en el contexto estudiado.

Conclusiones

Objetivo específico 1: Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la evolución histórica de las Pymes en Ecuador en el contexto de las cuatro revoluciones industriales y su impacto en las dinámicas laborales y empresariales.

El análisis histórico realizado evidencia que, a diferencia de las grandes corporaciones, las Pymes ecuatorianas no han logrado incorporar de manera plena los avances tecnológicos de las distintas revoluciones industriales, particularmente en la Cuarta Revolución Industrial. Persisten estructuras organizacionales tradicionales, con limitada digitalización y automatización de procesos, lo que restringe su capacidad de competir y de integrarse a cadenas de valor más complejas y globalizadas. Este rezago tecnológico no es únicamente un fenómeno técnico, sino también cultural y organizacional, marcado por una resistencia al cambio dentro de la alta dirección y la falta de estrategias proactivas de innovación.

En este sentido, la investigación confirma que las Pymes requieren de un enfoque estratégico integral que considere no solo la incorporación de tecnologías avanzadas, sino también la transformación de la cultura organizacional, la mejora de competencias gerenciales y el fortalecimiento de estructuras flexibles capaces de adaptarse a los desafíos del nuevo contexto productivo. Esta comprensión teórica permite sustentar la necesidad de la propuesta de transformación presentada en el capítulo IV, al demostrar que los problemas detectados son estructurales y demandan soluciones innovadoras y coordinadas.

Objetivo específico 2: Identificar las principales barreras tecnológicas que enfrentan las Pymes en Ecuador.

La investigación permitió identificar barreras críticas que limitan el desarrollo tecnológico de las Pymes, entre ellas: la débil infraestructura tecnológica, la escasez de financiamiento para inversión en innovación, la carencia de talento humano especializado y la limitada capacitación continua del personal. Estas limitaciones se ven

reforzadas por una baja cultura de adopción tecnológica y prácticas empresariales centradas en procesos tradicionales.

Estas barreras impactan directamente en la productividad, eficiencia y competitividad de las Pymes, impidiendo su participación efectiva en mercados más exigentes y globalizados. La evidencia obtenida permite concluir que cualquier estrategia de transformación empresarial debe considerar la superación simultánea de estos obstáculos tecnológicos, financieros y humanos, garantizando así que la innovación se integre de manera sostenible y equitativa en las organizaciones.

Objetivo específico 3: Evaluar las dinámicas del trabajo informal y la precariedad laboral en las Pymes, considerando su impacto en las relaciones laborales y la productividad.

El análisis reveló que un alto porcentaje de Pymes en Ecuador operan como empresas familiares con niveles significativos de informalidad. Esta realidad conduce a relaciones laborales inestables, ausencia de seguridad social, baja inversión en formación del personal y remuneraciones por debajo de la normativa vigente. Como consecuencia, se generan altos índices de rotación, pérdida de talento humano y disminución de la productividad, afectando directamente la sostenibilidad empresarial a mediano y largo plazo.

Los resultados muestran que la precarización laboral no solo tiene efectos negativos sobre la eficiencia operativa, sino que también limita la capacidad de las Pymes para innovar y adaptarse a nuevas demandas tecnológicas y de mercado. Por ello, la investigación confirma la necesidad de estrategias que promuevan la formalización del empleo, la mejora de condiciones laborales y la profesionalización del capital humano, como elementos esenciales para fortalecer la competitividad empresarial.

Objetivo específico 4: Proponer estrategias gerenciales y corporativas que promuevan la adaptación tecnológica equitativa, la formalización del empleo, la mejora de las condiciones laborales y la reconfiguración de las relaciones de trabajo en las

Pymes de Ecuador, garantizando su sostenibilidad y crecimiento en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

La propuesta desarrollada integra de manera sistemática los hallazgos teóricos y empíricos, articulando estrategias orientadas a la digitalización y automatización de procesos, el fortalecimiento del capital humano, la sostenibilidad empresarial y la diversificación de mercados. La evidencia demuestra que aquellas Pymes que implementan modelos digitales integrales y prácticas de gestión modernas alcanzan mejoras significativas en eficiencia, productividad y calidad del empleo.

Este enfoque integral no solo contribuye a la adaptación frente a los desafíos del nuevo contexto productivo post-2020, sino que también fortalece las capacidades organizacionales, permite una reconfiguración positiva de las relaciones laborales y asegura la viabilidad económica y social a largo plazo. De manera complementaria, la propuesta aporta al conocimiento científico al generar un modelo estratégico de transformación que puede servir como referencia para la gestión empresarial de las Pymes en contextos similares, constituyendo un resultado teórico-práctico de la investigación.

En conjunto, las conclusiones de la investigación permiten afirmar que las Pymes ecuatorianas enfrentan desafíos estructurales y operativos derivados de su limitada digitalización, la precariedad laboral y la escasez de recursos para innovación. La propuesta de transformación empresarial diseñada ofrece soluciones integrales que no solo superan estas barreras, sino que también fortalecen la competitividad, sostenibilidad e innovación, asegurando la adaptación estratégica al contexto productivo post-2020.

De esta manera, el estudio no solo aporta evidencia empírica sobre los problemas de las Pymes en Ecuador, sino que también ofrece herramientas prácticas y estratégicas que pueden implementarse para transformar el estado actual de estas empresas, contribuyendo al desarrollo económico nacional y a la consolidación de un sector empresarial más competitivo, sostenible y resiliente.

Recomendaciones

Desde el punto de vista metodológico, se sugiere replicar y ampliar este estudio utilizando metodologías mixtas que integren enfoques cuantitativos y cualitativos, lo que permitirá cubrir un mayor número de Pymes y obtener resultados más representativos a nivel geográfico y sectorial. Es recomendable diseñar e implementar instrumentos de recolección de datos dinámicos, capaces de medir en tiempo real el avance tecnológico, la adopción de procesos digitales y las condiciones laborales, facilitando un seguimiento continuo y actualizado de las empresas. Asimismo, resulta pertinente realizar análisis comparativos entre diferentes sectores productivos, identificando patrones comunes y diferencias específicas que permitan ajustar y personalizar las estrategias de intervención para cada tipo de organización.

Desde el punto de vista académico, es fundamental fortalecer la formación académica incorporando en los programas universitarios, técnicos y de educación continua, contenidos sobre gestión tecnológica, innovación, transformación empresarial y formalización laboral, enfocados especialmente en el contexto de las Pymes. Se recomienda fomentar investigaciones interdisciplinarias que integren dimensiones económicas, tecnológicas, sociolaborales y medioambientales, con el fin de obtener una comprensión integral del fenómeno y generar soluciones más efectivas. Además, se aconseja la publicación de resultados en revistas científicas, participación en congresos y foros especializados, así como la creación de redes académicas que faciliten el intercambio de experiencias, el aprendizaje colectivo y la mejora continua en el sector empresarial.

Desde el punto de vista práctico, se recomienda que las Pymes implementen estrategias integrales y estructuradas que articulen la formalización laboral, la adopción tecnológica y el fortalecimiento de capacidades gerenciales, apoyándose en diagnósticos organizacionales personalizados y en la metodología propuesta en este estudio. Es aconsejable establecer unidades internas o equipos especializados en innovación tecnológica para identificar, evaluar y gestionar la implementación de herramientas digitales adecuadas al tamaño, sector y capacidades de cada empresa.

Asimismo, es necesario facilitar el acceso a líneas de financiamiento especializadas, que no solo cubran la adquisición tecnológica, sino también la capacitación, asesoría técnica y soporte legal, fortaleciendo la formalización laboral y la retención de talento. Se recomienda promover la colaboración entre Pymes, mediante la creación de redes, conglomerados empresariales y alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y otras empresas, con el fin de fomentar el aprendizaje colectivo, la transferencia de conocimiento y la sostenibilidad de los procesos de transformación empresarial.

Finalmente se sugiere que las instituciones académicas, organismos de apoyo empresarial y entidades gubernamentales reconozcan la importancia de continuar investigando sobre la transformación digital, laboral y estratégica de las Pymes, dado su rol fundamental en la economía nacional y su potencial para impulsar desarrollo sostenible, innovación y competitividad en el contexto post-2020.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, M. (2022). *Un análisis de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)*. Bogotá: Ediciones Nuestro Conocimiento.
- Alarcón, J. (2011). *Reingeniería de procesos empresariales*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Confemetal.
- Aliyu, I. (2020). *Estructura de gestión para pequeñas y medianas empresas*. Madrid: Ediciones Nuestro Conocimiento.
- Aranda, C. (2020). *Lenguaje y trabajo en el pensamiento de Hegel*. Almería: Campus Universitario de Almería.
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitario derivada del Covid-19*. Quito: Asamblea Nacional. <https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/06/registro-oficial-no229-lunes-22-de-junio-2020-suplemento>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las Pymes en Ecuador*. CAF. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/213/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf
- Banco Mundial. (2016). *Informe del Banco Mundial*. Washington D. C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2022). *Informe sobre el desarrollo mundial 2022*. BM. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022>
- Banco Mundial. (2024). *Ecuador: panorama general*. Grupo Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Blanco, F., y José, C. (2019). *Las claves de la cuarta revolución industrial: como afecta a los negocios y a las personas*. Barcelona: Libro de cabecera.
- Bobbio, N. (2018). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bonnett, M. (2017). Endo marketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Revista Espacios*, 26.
- Borbor, P., y Mendoza, G. (2017). *Guía práctica de los métodos de financiamiento para Pymes del Ecuador*. Chisinau: Editorial Académica Española.

- Braña, F. (2024). Efectos y desafíos de la automatización y la digitalización. Parte I, actualización. *Revista De Economía Crítica*, 1(37), 20-38. <https://doi.org/10.46661/rec.10698>
- Brenes, L. (2020). *Crea una vida exponencial: Codestrezas para tiempos disruptivos. Ante la cuarta revolución industrial*. San José: Independently published.
- Briozzo, A., Vigier, H., y Martínez, L. (2020). Firm-Level Determinants of the Financing Decisions of Small and Medium. *Latin American Business Review*, 17(3), 245-268. <https://doi.org/10.1080/10978526.2016.1209081>
- Calderón, I. (2020). *¿Qué es la Cuarta Revolución Industrial?: Una Vista Breve y Clara*. Bogotá: Independently published.
- Cañizares, D. (2020). *Derecho Laboral*. La Habana: Ruth Casa Editorial.
- Cárdenas, D., y Amaya, C. (2018). *Factores Determinantes de la Innovación en Microempresa*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Comisión Económica Para América Latina. (2020). *Informe niveles de pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cevallos, G. (16 de mayo de 2019). *La Segunda Revolución Industrial: La revolución tecnológica*. Richmond Vale Academy: <https://richmondvale.org/es/la-segunda-revolucion-industrial-la-revolucion-tecnologica/>
- Chávez, R. (2012). *El talento humano y su contratación*. Cartagena: Caribe.
- Christensen, C. (1997). Teoría de la innovación disruptiva (El Dilema del Innovador). *Teoría de la innovación disruptiva* 1(1), 23-25.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Comunicación de la Comisión del Consejo y al Parlamento Europeo; Tecnologías de la Información la comunicación en el ámbito del desarrollo. El papel de las TIC en la política comunitaria del desarrollo*, Bruselas, Unión Europea.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo. El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo*. Reino Unido: CCE. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0770:FIN:ES:PDF>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.

- Santiago: CEPAL.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Creswell, J. (2014). *Research Desing Qualitative and Quantitative Mixed Methods Approaches*.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Davenport, T. (2013). *Innovaciones de Procesos*. Madrid, España: Díaz de santos.
- Demuner, M., Gómez, M., y Sánchez, L. (2020). La digitalización de las PyME de manufactura. Diagnóstico, reacción y reactivación en época de contingencia. *CEPAL*, 1(1), 101-113.
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/141007/Organizaciones_y_sectores.pdf?sequence=1#page=101
- Dessler, G. (2010). *Administración de personal*. México D.F.: PEARSON.
- Diez, J. (2018). *Las Fuentes del Derecho Laboral Latinoamericano*. San José: Editorial Independiente.
- Duarte, M., y Uzal, R. (2021). *Cuarta Revolución Industrial: Análisis Estratégicos*. Rio de Janeiro: Phillos Academy.
- Dumont, C. (2021). *La cuarta revolución industrial: Mucho más que un cambio de paradigma, una nueva manera de concebir lo "humano"*. Valladolid: Cultura.
- Enzo, P. (2020). *Argumentación en distintos ámbitos de la participación social*.
https://cesp.cl/Descargas/3Media/3os%20Medios/Electivos/Area%20A/Lenguaje/1.-%2020-03-2020/Gu%C3%ADa%20n%C2%B02_2020_Electivo%203%C2%B0medio.pdf#:~:text=Argumentar%20es%20dar%20razones%20para%20tal%20o%20cual,validez%20objetiva%20y%20contrastada%20que%20f
- Fernández, E. (2021). *Compendio de derechos fundamentales*. Barcelona: Editorial Tirant lo Blanch.
- Fernández, L. (2012). *Breve historia de la Revolución Industrial*. Nowtilus. ISBN 8499674143, 9788499674148
- Flowers, E. (2022). *Filosofia da Revolução*. Lisboa: Independently published.

- Gallego, S. (2023). *Prácticas de gestión humana asociadas al desarrollo de capacidades derivadas de la cuarta revolución industrial en empresas del sector comercial de Medellín del periodo 2013-2019*. [Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/84654/1053831160.2023.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- García, T. (2008). *El entorno de la empresa*.
<https://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema3.pdf#:~:text=INTRODUCCI%C3%93N%20Se%20puede%20definir%20el%20entorno%20como%20el,normas%20y%20relaciones%20establecidas%20que%20condicionan%20su%20actividad.>
- García, J. (2022). *Tecnologías de la información y comunicación*. Buenos Aires: Teseo.
- Gestión y seguridad de la información Docencia digital y experiencia estudiantil. (2020). *Transformación digital*. <https://www.uc.cl/site/assets/files/12105/plan-de-desarrollo-2020-2025-transformacion-digital.pdf#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20es%20un%20proceso%20continuo%20de,el%20resultado%20del%20avance%20en%20su%20madurez%20digitaluna>
- Gil, X. (2020, marzo). El futuro de Europa pasa por la PYMES. *Notariado*, pp. 36-38. *Ámbito Europeo*.
- Gómez, D. E. (2022). *Análisis comparativo entre las medidas para la reactivación comercial adoptadas por la Alianza del Pacífico y la Comunidad Andina frente al nuevo contexto del multilateralismo post pandemia*. (R. Institucional, Ed.) Perú.
<http://repositorio.adp.edu.peADP/205>
- Gómez, M. (2021). *La cuarta revolución industrial y su impacto sobre la productividad, el empleo y las relaciones jurídico-laborales: desafíos tecnológicos del siglo XXI*. Madrid: Aranzadi / Civitas.
- Gómez, P. (2018). *Las claves para afrontar la cuarta revolución industrial: Una guía básica para emprendedores y empresas del siglo XXI*. Almería: Grupo Editorial Círculo Rojo SL

- González, F. (2020). *Sustentabilidad, Economía Mundial, COVID-19*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Gonzalo Ibarra, S. V. (2021). “Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América. Santiago de Chile: Empresa de consultoría registrada desde el 2016 en Santiago de Chile. www.gia-consultores.com / estudios@gia-consultores.com
- Guerrero, G. (2015). *Introducción a la Filosofía de la Ciencia Documentos de Trabajo*. Cali: U. del Valle.
- Guerrero, N. (2010). *Instrumentos de selección del talento humano*. México D.F.: Trillas.
- Hancock, J., y Khoshgoftaar, T. (2020). CatBoost for big data: an interdisciplinary review. *Journal of Big Data*, 7(94), 31-46. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40537-020-00369-8>
- Heredia, J., Aguilar, P., y Leyva, A. (2022). Innovación en los procesos administrativos y contables de las pequeñas y medianas empresas (pymes) para enfrentar problemas de crisis por el COVID-19. *Revista De investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 1(38), 1-20. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.505>
- Hidalgo, G. (2020). *Apuntes de Derecho Laboral Ecuatoriano: Teoría y Práctica*. Quito: Editorial Independiente.
- Idareta, F. (2021). *La ética como primera filosofía*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Informe de Empleo Ecuador 2020*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (12 de marzo de 2024). *Registro Estadístico de Empresas*. INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (22 de julio de 2020). *Encuesta de empleo, desempleo y subempleo*. INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Boletín Técnico*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Indicadores de tecnología de la información y comunicación*. Quito: INEC.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. (2021). *Impacto de la pandemia en el Sistema Estadístico Nacional*. Quito: INEC.
- Jiménez, J. (5 de junio de 2018). La importancia de una metodología de trabajo en las empresas School, N+E Business. *Universidad Rey Juna Carlos*, 75-81. <https://negociosyestrategia.com/blog/metodologia-trabajo/>
- Jiménez, J., & Gil, A. (2015, julio 16). El contexto económico global de la pyme. *Revista Académica e Institucional* (95), 155-179.
- Jiménez, R. (2012). *Nuevos escenarios del talento humano*. Buenos Aires: Palermo.
- Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26(1-4), 193-201. [https://doi.org/10.1016/0169-2046\(93\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0169-2046(93)90016-7)
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.
- Larrea, O. (2014). *Importancia de la ética y la responsabilidad social*. Bilbao: Deusto.
- Lasi, H., Fettke, P., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.
- Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal. (2021). *Registro Oficial Suplemento 587 de 29-nov.-2021*. Presidencia de la República. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Ley-Organica-para-el-Desarrollo-Economico-y-Sostenibilidad-Fiscal-tras-la-Pandemia-Covid-19.pdf>
- Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. (2018). *Registro Oficial Suplemento 353 de 23-oct.-2018*. Asamblea Nacional. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/ley-de-optimizacio%CC%81n-de-tramites-administrativos.pdf>
- Londoño, M. (2021). *¿Como desarrollar una visión empresarial exitosa?* Bogotá: Independently published-
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *Suplemento del Registro Oficial No. 151, 28 de febrero 2020*. Asamblea Nacional. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg sobre la gestión: dentro de nuestro extraño mundo de organizaciones*. Nueva York: Free Press.
- Monleón, F., Vegas, A., y Reverter, E. (2017). *Big Data: Hacia la cuarta revolución industrial*. Barcelona: Ediciones de la Universitat de Barcelona.
- Montenegro, E., y Chaluisa, S. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Revista Científica Tesla*, 1(2), 28 - 44. <https://doi.org/10.55204/trc.v1i2.3>
- Moreno, P. (2011). *Tratado de economía política; o Filosofía del trabajo*. Málaga: Nabu Press.
- Muñiz, A. (2013). *México frente a la tercera revolución industrial*. Universidad Autónoma de México. https://www.academia.edu/38745908/M%C3%89XICO_FRENTE_A_LA_TERCERA_REVOLUCI%C3%93N_INDUSTRIAL
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., y Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Navas, W., y Pallo, Y. (2023). La innovación en las pymes como factor de sostenibilidad en el Ecuador. *Revista Científica TESLA*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i1.e153>
- Nussbaum, M. C. (2014). *Las emociones políticas: ¿por qué el amor es importante para la justicia?* Barcelona: Paidós.
- Obregón, M. (2009). *Mejora del Desempeño a Partir del Comportamiento Organizacional en la Unidad de Medicina Familiar*. México D.F.: Trillas.
- OCDE, CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). *Informe conjunto de la OCDE y CAF*. Caracas: OCDE, CAF Banco de Desarrollo de América latina.
- Olaz, Á., y Ortiz, P. (2018). *Cómo lograr un buen clima laboral*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. New York: Vintage Español.

- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *La OIT Durante el Período de Entre Guerras 1919*. INFORM.
<https://webapps.ilo.org/static/spanish/lib/century/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *COVID-19: Estimular la economía y el empleo*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *América Latina y el Caribe*. Ginebra: OIT. <https://www.ilo.org>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2021). *Resultados de la Encuesta de la OCDE a Empresas sobre la Conducta Empresarial responsable, en América Latina y el Caribe*. OCDE. <https://mneguidelines.oecd.org/resultados-de-la-encuesta-de-la-ocde-a-empresas-sobre-la-conducta-empresarial-responsable-en-america-latina-y-el-caribe.pdf>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2022). *Responsable Business Conduct Policy Reviews: Ecuador*. OCDE.
<https://mneguidelines.oecd.org/%20oecd-responsible-business-conduct-policy-reviews-ecuador.pdf>
- Ortega, J., y Hernández, D. (2017). *Hegel. Notas de trabajo*. Madrid: Abada Editores,
- Ostau, F., y Niño, L. (2017). La filosofía del mundo del trabajo en el siglo XXI. *Revista Republicana*, págs. 21-46. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>
- Pérez, A. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial otro punto de vista*. La Habana: Gente Nueva.
- Pérez, R. (2016). *Cómo mejorar el clima laboral*. Santiago de Chile: División de Protección Social y Salud del BID.
- Pino, F. J. (2019). Cuarta Revolución Industrial, Automatización y digitalización: Una visión desde la periferia de la Unión Europea en tiempos de pandemia. *Working Papers*, 68-71. <https://www.ucm.es/icei/file/wp0420>
- Rábano, F. (2021). *Teletrabajo: autogestión y liderazgo de equipos*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Reglamento General de la Ley De Eficiencia Económica y Generación de Empleo. (2024). *Decreto No. 157. Tercer Suplemento del Registro Oficial No.496 de 09 de febrero de 2024*. Tercer Suplemento del Registro.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjmgMr76s-IAxUHpLAFHc_uG0YQFnoECCUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2Fo%2Fsri-portlet-biblioteca-alfresco-internet%2Fdescargar%2Ff65c9197-f18b-4067-8e09-bf9f91a0bf28%2FReglamento_

- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero: El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Buenos Aires: Paidós.
- Ripiani, L., y Soler, N. (18 de febrero de 2021). *El impacto de la automatización, más allá de las fronteras*. BID: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-impacto-de-la-automatizacion-mas-alla-de-las-fronteras/>
- Rodríguez, J., y Morancho, M. (2020). Pensamiento Crítico: conceptualización y relevancia en el seno de la educación superior. *Revista de la educación superior (RESU)*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v49n194/0185-2760-resu-49-194-9.pdf>
- Rodríguez, R. (2020, agosto 11). Las PYMES en Ecuador: Un análisis necesario. (P. U. Manabí., Ed.) *Digital publisher CEIT, V5-N5-1 (sep.) 2020*, 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1337>
- Rodríguez, V. (2021). *Fundamentos de Derecho Internacional Público*. Caracas: Fundación Editorial Jurídica Venezolana.
- Romero, R. (2018). *Filosofía de la Acción y del Trabajo*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Ruiz, R. (2018). *La Cuarta Revolución Industrial. Antecedentes y Perspectivas*. León: Universidad de León.
- Saavedra, M. (2020). *Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas*. <https://www.redalyc.org/journal/5518/551865938006/551865938006.pdf>
- Schwab, K. (2016). La Cuarta Revolución Industrial. En K. Schwab, *La Cuarta Revolución Industrial*. (pág. 20).
- Schwab, K. (2017). *La Cuarta Revolución Industrial*. Corona. ISBN 1524758876, 9781524758875

- Segovia, J. G. (2020). Innovación Empresarial de las Pymes en tiempos de pandemia. En U. P. Unión (Ed.). <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3975>
- Serra, P. (2018). *La cuarta revolución industrial desde una mirada eco social*. Madrid: Clave Intelectual.
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*.
- Sommer, L. (2015). industrial revolution—Industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(8), 1512-1432.
- Stiglitz, J. (2017). *El precio de la desigualdad*. Barcelona: Debolsillo.
- Stiglitz, J. (2018). *Caída libre: El libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*. Barcelona: Debolsillo.
- Stiglitz, J. (2020). *Capitalismo progresista: La respuesta a la Era del malestar*. Madrid: Taurus.
- Tomalá, J., Saenz, Y., Mite, C., y Palacios, J. (2023). Incidencia de la capacitación profesional en el desarrollo empresarial de las pymes del sector industrial de Durán. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3551-3563. http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6425
- Urbina, A. (2009). *Historia siderurgia valoba*. Academia. https://www.academia.edu/5309214/Cap%C3%ADtulo_1_HISTORIA_DE_LA_SIDERURGIA_vALONa
- Useche, M., Vásquez, L., Slazar, F., y Ordóñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 167-188. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Valdés, F. (2016). *El constitucionalismo laboral europeo y la protección multinivel de los derechos laborales fundamentales*. Albacete: Editorial Bomarzo S.L.
- Villa, F. (1 de enero de 2012). *La Revolución Industrial (1760-1840)*. Finanzas para todos: https://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion_industrial.html

- Vinueza, J. C., Oviedo Esparza, J. I., Maldonado Chávez, D. F., y Bonilla Gavino, I. G. (2020). *Alternativa de solución a los problemas empresariales*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/soluciones-problemas-empresariales.pdf>
- Weber, M. (2017). *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Zambrano, H. (2018). *El Clima Laboral y la Productividad en las Empresas Públicas*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Zuboff, S. (2019). "La Era del Capitalismo de Vigilancia".

ANEXOS

Anexo 1. Glosario de conceptos fundamentales

Alternativa de solución: Según Vinueza et al. (2020) se definió como un conjunto de estrategias sistemáticas y desarrollo de planes para la optimización de un problema que afecta a una comunidad u organización.

Argumentar: Se describió como la capacidad de brindar razones precisas para sustentar conclusiones, especialmente ante desacuerdos sobre una posición. Se basaba en la confrontación de discursos y la exposición de ideas con validez objetiva y contrastada, facilitando la asimilación de un punto de vista (Enzo, 2020).

Autocrítica: Conocida como la forma en la que un individuo se evaluaba a uno mismo de cognitivamente su propio desempeño. Se reconoció su carácter multidimensional y adaptativo, ya que permitía valorar correctamente situaciones, momentos o argumentos para elaborar críticas efectivas (Campoy y López, 2021).

Crítica: Se definió como un análisis orientado al género periodístico, que permitía contemplar los acontecimientos culturales y sociales de la actualidad (Saavedra, 2020).

Entorno: Se entendió como un conjunto de hechos y factores externos relevantes para una empresa, con los que interactuaba y sobre los que puede influir, pero no controlar (García, 2008).

Pensamiento crítico: Se describió como la capacidad de mejorar la calidad del pensamiento inicial que se mantenía sobre un tema, contenido o problema, fomentando el análisis reflexivo y la evaluación de alternativas (Rodríguez y Morancho, 2020).

Transformación Digital: Se definió como un proceso continuo en el que interactuaban datos, tecnologías y personas, adaptando nuevas culturas y formas de hacer las cosas dentro de las organizaciones (Gestión y seguridad de la información Docencia digital y experiencia estudiantil, 2020).

El valor del trabajo: Se reconoció que el trabajo constituyó una herramienta fundamental para el desarrollo humano, ofreciendo la oportunidad de crecer, perfeccionar habilidades y satisfacer necesidades económicas y psicosociales, contribuyendo a la supervivencia material y espiritual del individuo.

Filosofía: Flowers (2022), la definió como la ciencia que abordaba el estudio crítico de problemáticas históricas en el desarrollo del ser humano, tales como la existencia, el conocimiento, la verdad, la mente y el lenguaje.

Filosofía del trabajo: Se entendió como el conjunto de principios que definían las prácticas empresariales de una organización para alcanzar sus objetivos comerciales, fortaleciendo las relaciones con clientes y resumiendo la cultura y los valores de la empresa.

Empresa: Se definió como una unidad formada por personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir bienes o prestar servicios que cubrieran necesidades y generaran beneficios.

Pymes: Las Pymes en Ecuador son (Pequeñas y Medianas Empresas) y se definen como empresas que cumplen ciertos criterios en cuanto a número de empleados, ingresos anuales y activos, establecidos por la Ley de Fomento a la Microempresa y Pequeña Empresa y regulaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y otras instituciones. Su definición busca diferenciar a las empresas según su tamaño y capacidad productiva, y así diseñar políticas de apoyo, financiamiento y regulación acorde a su escala.

ANEXO 2.

Cuestionario de Encuesta

Estamos llevando a cabo un estudio para analizar el desarrollo de estrategias gerenciales y corporativas que enfrentaron los problemas laborales y empresariales en el nuevo contexto productivo de las Pymes de Quito y Guayaquil – Ecuador Post 2020. La información que fue proporcionada fue de gran valor para nuestra investigación y nos ayudó a comprender mejor cómo las Pymes pudieron adaptarse y prosperar en este nuevo entorno. A continuación, le presentamos las preguntas relacionadas la empresa y la experiencia en el desarrollo de estrategias gerenciales y corporativas.

Sección 1: Información general

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa?
2. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa (propietario, gerente, etc.)?
3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?
4. ¿Cuál es el sector o industria en la que se desenvuelve su empresa?

Sección 2: Problemas laborales y empresariales enfrentados

5. ¿Ha enfrentado su empresa problemas laborales específicos en el nuevo contexto productivo de las PYMES en Ecuador Post 2020? (p. ej. dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías, falta de personal capacitado, etc.)
6. ¿Cuáles son los principales problemas laborales que ha enfrentado su empresa en los últimos años?
7. ¿Cuáles son los principales problemas empresariales que ha enfrentado su empresa en los últimos años?
8. ¿Cómo ha afectado estos problemas a la productividad y competitividad de su empresa?

Sección 3: Estrategias gerenciales y corporativas implementadas

9. ¿Ha implementado su empresa alguna estrategia para enfrentar los problemas laborales y empresariales en el nuevo contexto productivo de las Pymes en Ecuador Post 2020?
10. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales y corporativas que ha implementado su empresa para mejorar la productividad y competitividad?
11. ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido con estas estrategias?
12. ¿Qué recursos ha invertido su empresa en la implementación de estas estrategias?

Sección 4: Percepciones y opiniones

13. ¿Cuál cree que son las estrategias gerenciales y corporativas en el sector de las Pymes en Ecuador Post 2020 que han aportado al desarrollo de la empresa?
14. ¿Qué cree que sea el mayor obstáculo para la adopción de estrategias gerenciales y corporativas en su empresa?

Sección 5: Futuras iniciativas

15. ¿Tiene planes para implementar nuevas estrategias gerenciales y corporativas en el futuro?
16. ¿Qué recursos cree que necesitaría para implementar estas estrategias de manera efectiva en su empresa?

Agradecemos su tiempo y esfuerzo para completar esta encuesta. Sus respuestas serán de gran valor para nuestra investigación. Si necesita más información o tiene alguna pregunta, por favor no dude en hacérselo saber.

Anexo 3:

Cuestionario de Entrevista

Objetivo: Profundizar en los resultados obtenidos de la encuesta mediante entrevistas cualitativas, con el fin de explorar las estrategias gerenciales y corporativas implementadas por las Pymes de Quito y Guayaquil para enfrentar los problemas laborales y empresariales en el nuevo contexto productivo post 2020.

1. ¿Puede describir su empresa y su rol dentro de ella, y cómo ha evolucionado su empresa desde el año 2020 en relación con los cambios del sector o industria?
2. ¿Cuáles han sido los principales problemas laborales que ha enfrentado su empresa desde el inicio de la pandemia, y cómo ha abordado cuestiones como la capacitación del personal y la adopción de nuevas tecnologías?
3. ¿Qué desafíos empresariales ha encontrado en la gestión operativa y en la adaptación al nuevo mercado post 2020, y cómo han impactado en la productividad y competitividad de su empresa?
4. ¿Qué estrategias gerenciales y corporativas ha implementado para afrontar los problemas laborales y empresariales, y considera que han sido de corto plazo o parte de una planificación a largo plazo?
5. ¿Qué cambios principales ha realizado en la gestión de su empresa en respuesta a la crisis post 2020, y qué recursos (tecnológicos, humanos o financieros) ha requerido para implementar dichas estrategias?
6. ¿Qué impacto han tenido estas estrategias en la productividad y competitividad de su empresa, y ha notado mejoras en la eficiencia y adaptación al nuevo contexto productivo?
7. ¿Qué tipo de estrategias gerenciales y corporativas cree que han sido más efectivas en su sector para enfrentar los desafíos del entorno post 2020, y cómo compara estas estrategias con las adoptadas por otras Pymes en Ecuador?

8. ¿Cuáles cree que son las principales barreras para que las Pymes adopten estrategias gerenciales y corporativas de manera más amplia y efectiva, considerando factores como la falta de recursos o la normativa vigente?
9. ¿Qué nuevas estrategias gerenciales y corporativas tiene planeado implementar en el futuro para mejorar la competitividad de su empresa, y qué recursos o apoyos necesitaría para lograrlo?
10. ¿Qué recomendaciones haría a otras Pymes que enfrentan desafíos similares en el contexto post 2020, y cree que el gobierno u otras entidades deberían desempeñar un papel más activo en apoyar la implementación de estas estrategias?

Anexo 4. Muestra de la prueba piloto

Empresas Pymes seleccionadas en Quito y Guayaquil

CIUDAD DEL ECUADOR	EMPRESAS PYMES	CORREOS	CANTIDAD
QUITO	1. Corporación favorita	sugerencias@favorita.com	10
	2. Cervecería Nacional S.A.	protecciondatosecuador@ab-inbev.com	
	3. Bricapil	wplacencio@brik.ec	
	4. Holcim	info.holcim-ecu@holcim.com	
	5. Conclina	info@hospitalmetropolitano.org	
	6. Nestle	servicioalconsumidor@ec.nestle.com	
	7. Pronaca	servicio.cliente@ex.nestle.com	
	8. Banco de Guayaquil	contacto@bancoguayaquil.com	
	9. Banco Produbanco	bprodubancodc@superbancos.gob.ec	
	10. Industrias Alex	acarvajal@ales.com.ec	
GUAYAQUIL	1. Corporación Favorita S.A.	1. sugerencias@favorita.com	10
	2. Cervecería Nacional S.A.	2. protecciondatosecuador@ab-inbev.com	
	3. Gustanova	3. Gustanova@gustanova.ec	
	4. Almacenes Tía	4. servicioalcliente@tia.com.ec	
	5. Primax Ecuador	5. www.primax.com.ec contactanos@atimasa.com.ec	
	6. Nestlé	6.servicioalconsumidor@ec.nestle.com	

	7. Pronaca	7. info@pronaca.com	
	8. Vitrina Gourmet	8. gerencia@vitrinagourmet.com	
	9. Supermercados Aki	9. mquiroz@favorita.com	
	10.-Superglobal S.A.	10. infospain@global.com	

Anexo 5. Palabras Claves

Estrategias gerenciales: Conjunto de planes, acciones y decisiones que una organización implementa para alcanzar objetivos específicos y optimizar sus recursos. En el contexto empresarial, se orientan a mejorar la competitividad, productividad y adaptación a cambios del mercado.

Desigualdad: Diferencias o brechas existentes entre individuos o grupos en el acceso a recursos, oportunidades y beneficios sociales, económicos o educativos. En el ámbito laboral, se refleja en la distribución desigual de salarios, formación y oportunidades de crecimiento profesional.

Adaptación Tecnológica: Proceso mediante el cual las organizaciones incorporan y ajustan nuevas tecnologías para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y mantener competitividad frente a cambios del entorno productivo y digital.

Precariedad Laboral: Condición de empleo caracterizada por inestabilidad, bajos ingresos, ausencia de beneficios sociales y falta de protección legal, que afecta la calidad de vida y la seguridad de los trabajadores.

Transformación: Proceso de cambio profundo en la estructura, cultura, procesos o modelo de negocio de una organización para adaptarse a nuevas condiciones del entorno, como la digitalización, la globalización o cambios socioeconómicos.

Relaciones Laborales: Conjunto de vínculos y dinámicas entre empleadores y trabajadores, incluyendo negociación, comunicación, derechos laborales y gestión de conflictos, que determinan el clima laboral y la productividad organizacional.

Sostenibilidad: Capacidad de una organización de mantener su funcionamiento y crecimiento a largo plazo, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales, sin comprometer recursos futuros ni afectar negativamente a la comunidad.

Crecimiento: Incremento sostenido de la capacidad productiva, financiera y organizativa de una empresa, medido en términos de ingresos, expansión de mercado, innovación o desarrollo de capital humano.

Cuarta Revolución Industrial: Etapa del desarrollo tecnológico caracterizada por la integración de tecnologías digitales, físicas y biológicas (como inteligencia artificial, automatización, internet de las cosas y robótica) que transforman los procesos productivos, las relaciones laborales y la estructura del mercado global.