



Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño
empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de
Quito y Guayaquil, 2021 - 2023

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

María Belén Castillo Quintana

ASESOR

Dr. Manuel Machuca Martínez

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Castillo Quintana, María Belén (2025). Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, 2021 – 2023. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México – UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

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

Resumen.

El presente estudio se enmarca en el campo de la administración estratégica y tiene como finalidad diseñar una metodología de planificación estratégica contextualizada, orientada a mejorar el desempeño empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. El problema central identificado se origina en la contradicción entre la necesidad comprobada de contar con procesos estructurados de planificación estratégica y la realidad operativa de las pymes del sector que en su mayoría carecen de una gestión estratégica formal y sostenida. La hipótesis formulada establece que el diseño de una metodología de planificación estratégica adaptada a las condiciones reales del sector contribuirá de manera significativa al fortalecimiento estratégico de las pymes. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño secuencial explicativo. En la fase cuantitativa se aplicó una encuesta estructurada a una muestra representativa de empresas, mientras que en la fase cualitativa se realizaron entrevistas no estructuradas a directivos de pymes del sector, además de un análisis documental de recursos oficiales. Los resultados cuantitativos evidencian debilidades en los procesos de formulación estratégica, mientras que el análisis cualitativo permitió profundizar en las causas y validar los elementos clave para la propuesta. La metodología diseñada integra fases, herramientas y criterios adaptados al contexto operativo y organizacional de las pymes y fue valorada positivamente por especialistas en la materia. Se concluye que su aplicación puede generar mejoras significativas en la planificación, alineación estratégica y toma de decisiones.

Palabras clave: *planificación estratégica, pymes, desempeño empresarial, metodología de planificación estratégica, sector de transporte y almacenamiento*

Abstract.

This doctoral research is framed within the field of strategic management and aims to design a contextualized strategic planning methodology to improve the business performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the transportation and storage sector located in the cities of Quito and Guayaquil. The core problem lies in the contradiction between the proven need for structured strategic planning processes and the operational reality of SMEs in the sector, which mostly lack formal and sustained strategic management practices. The hypothesis states that designing a methodology adapted to the real conditions of the sector will significantly contribute to the strategic strengthening of these organizations. The research follows a mixed-methods approach, using sequential explanatory design. In the quantitative phase, a structured survey was applied to a representative sample of companies, while the qualitative phase included unstructured interviews with SME managers in the sector, along with a documentary analysis of official business records. Quantitative results revealed weaknesses in strategic formulation processes, and qualitative findings provide deeper insight into the causes and supported the validation of key elements for the proposed methodology. The resulting methodology incorporates phases, tools, and criteria adapted to the operational and organizational context of the SMEs and was positively assessed by sector experts. It is concluded that the application of this methodology can generate significant improvements in strategic, alignment, and decision-making processes.

Keywords: *strategic planning, SMEs, business performance, strategic planning methodology, transportation and storage sector.*

Agradecimientos.

Agradezco a Dios, fuente de sabiduría, fuerza y propósito. En cada momento de incertidumbre, en cada madrugada de trabajo, en cada silencio cargado de cansancio. Su presencia me sostuvo y me recordó que este camino tenía sentido. Esta tesis es también un acto de fe y gratitud.

A la Universidad de Innovación e Investigación de México, por el acompañamiento académico brindado a lo largo de este proceso doctoral, y mi tutor que con sus observaciones orientadoras aportó al fortalecimiento de este trabajo. Gracias por exigir con criterio y alentar con respeto.

Extiendo también mi gratitud a los directivos y especialistas del sector de transporte y almacenamiento, quienes participaron generosamente en esta investigación compartiendo experiencias, conocimientos y perspectivas reales que enriquecieron el enfoque propuesto.

Agradezco, con el corazón abierto a mi esposo, por ser mi compañero incondicional en este proceso, por su paciencia, su apoyo silencioso y por creer en mí incluso en los días más exigentes. A mi madre, que desde la distancia nunca dejó de acompañarme con su amor firme, su fe constante y sus palabras oportunas. Y a mi amiga de fórmula, por compartir este trayecto doctoral con complicidad, ánimo mutuo y la certeza de que este logro también es colectivo. Esta tesis no la escribí sola: la sostuvieron quienes caminaron a mi lado con generosidad, confianza y amor profundo.

Dedicatorias.

A Dios por darme la fuerza cuando flaqueé y sentido cuando todo parecía no tenerlo.

A mi esposo, por caminar a mi lado sin soltarme de la mano.

A mi madre, que desde la distancia supo estar cerca en lo más importante.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	12
Capítulo 1. Proyección de la investigación.	15
1.1 Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio.	16
1.2 Planteamiento del problema.	17
1.3 Formulación del problema (Pregunta de investigación).....	19
1.4 Justificación.....	19
1.5 Objeto de estudio.....	23
1.6 Campo de acción.	24
1.7 Objetivos.....	24
1.7.1 Objetivo General.....	24
1.7.2 Objetivos específicos.....	24
1.8 Hipótesis.	25
1.9 Alcance temático.	25
1.10 Delimitación Espacial y Temporal.	26
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.	27
2.1 Estado del arte	27
2.1.1 La Situación de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme).....	27
2.1.2 Planificación Estratégica en las Pymes	28
2.1.3 Desempeño Empresarial en las Pymes	36
2.1.4 Medición del Desempeño Empresarial en las Pymes.....	38
2.1.5 Casos de Estudio.....	41
2.2 Marco Histórico.....	43
2.2.1 Sector de Transporte y Almacenamiento.....	44
2.2.2 Identificación de Patrones y Tendencias del Sector de Transporte y Almacenamiento – Digitalización y Adaptación Tecnológica.....	45
2.2.3 Consecuencias a Largo Plazo y Lecciones Aprendidas.....	46

2.3	Marco Teórico.....	48
2.3.1	Variable Independiente Metodología Para el Desarrollo de Estrategias ...	48
2.3.2	Teorías Variable Independiente: Metodologías Para el Desarrollo de Estrategias	53
2.3.3	Variable Independiente Planificación Estratégica.....	63
2.3.4	Variable Dependiente: Desempeño Empresarial.....	78
2.4	Marco Conceptual.....	88
2.4.1	Planificación estratégica.....	88
2.4.2	Objetivos.....	89
2.4.3	Estrategias.....	89
2.4.4	Eficiencia.....	90
2.4.5	Misión Empresarial.....	90
2.4.6	Visión Empresarial.....	91
2.4.7	Desempeño Empresarial.....	92
2.5	Marco Contextual.....	93
2.5.1	Contextualización de la Pyme.....	93
2.5.2	Identificación de Patrones y Tendencias.....	95
2.5.3	Condiciones económicas y políticas.....	96
2.6	Marco Legal y Normativo.....	97
2.6.1	Constitución del Ecuador 2008.....	98
2.6.2	Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) 2010	98
2.6.3	Política Industrial del Ecuador 2016 - 2025.....	99
2.6.4	Código de Comercio de Ecuador 2019.....	99
2.7	Cierre de capítulo.....	100
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.....		101
3.1	Cuadro Operacionalización de variables.....	101
3.2	Diseño metodológico.....	103
3.2.1	Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.....	103

3.2.2	Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos..	105
3.2.3	Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	107
3.2.4	Determinación de la muestra y su criterio de selección.	110
3.2.5	Tamaño de la muestra y Técnica de Muestreo - Fase Cuantitativa	111
3.2.6	Tamaño de la muestra y Técnica de Muestreo - Fase Cualitativa	113
3.2.7	Análisis de Datos	114
3.2.8	Estándares Éticos	115
3.3	Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).	115
3.3.1	Aplicación de los instrumentos.	117
3.3.2	Procesamiento de la información.	118
3.4	Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	119
3.4.1	Cuantitativos.....	119
3.4.2	Cualitativos.....	125
3.5	Redacción de resultados y discusión.	129
3.5.1	Datos cuantitativos	129
3.5.2	Datos cualitativos	132
Capítulo 4. Propuesta de transformación.....		135
4.1	Fundamentación de la propuesta de transformación.	135
4.2	Estructura de la propuesta de transformación.....	136
4.3	Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.	148
4.3.1	Descripción de la técnica de consulta a especialistas	148
4.3.2	Procedimiento para su aplicación.....	149
4.3.3	Criterios e indicadores de evaluación.....	150
4.3.4	Recursos requeridos.....	150
4.3.5	Resultados esperados y ajustes a la propuesta.....	151
CONCLUSIONES.....		153
RECOMENDACIONES		156
BIBLIOGRAFÍA		157
ANEXOS.....		171

Anexo A - Cuestionario para evaluación de prácticas de planificación estratégica para pymes (sector transporte y almacenamiento)	171
Anexo B - Informes de validación de instrumentos	177
Anexo C - Instrumento Evaluación por expertos. Validación de Propuesta Metodológica	182
Anexo D – Carta Validación Experto.....	191
Anexo E – Informe Técnico de Evaluación de la Propuesta	194

Índice de figuras.

Figura 1 Distribución tamaño de pymes.....	119
Figura 2 Distribución de empresas según la implementación de un proceso formal de planificación estratégica	120
Figura 3 Percepción sobre la realización de revisiones periódicas al plan estratégico	121
Figura 4 Evolución ROA y ROE (2019 -2023).....	128
Figura 5 Fases de la planificación estratégica	140

Índice de tablas.

Tabla 1 Clasificación de las empresas	94
Tabla 2 Operacionalización de variables	102
Tabla 3 Cronograma de acciones	116
Tabla 4 Frecuencia con la que se revisan los planes estratégicos en la empresa.....	121
Tabla 5 Resumen resultados encuesta	123
Tabla 6 Evolución del ROA y ROE (2019 - 2023)	127
Tabla 7 Acciones y actividades de las fases de la planificación estratégica	143
Tabla 8 Métodos, técnicas e instrumentos para la implementación de la metodología.....	144
Tabla 9 Recursos para la implementación efectiva de la metodología.....	145
Tabla 10 Criterios de evaluación	146
Tabla 11 Productos a obtener con la aplicación de la propuesta	147
Tabla 12 Criterios e indicadores de evaluación consulta a expertos	150

INTRODUCCIÓN

La presente investigación doctoral se desarrolla en el marco de la línea de investigación en Gestión Gerencial y Corporativa de la Universidad de Innovación e Investigación de México. Esta línea de investigación integra temáticas clave como la dirección estratégica, la mejora del desempeño empresarial, la planificación organizacional y el desarrollo de herramientas metodológicas aplicables a contextos reales. En este contexto, el estudio se orienta al diseño de una metodología de planificación estratégica que contribuya al fortalecimiento del desempeño empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento, ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, durante el periodo 2021-2023.

La elección de este objeto de estudio obedece a una necesidad observada y documentada: la limitada capacidad de las pymes de este sector para implementar procesos de planificación estratégica que les permita responder adecuadamente a los cambios del entorno, gestionar sus recursos con eficiencia y sostener ventajas competitivas en mercado altamente exigentes. Esta debilidad estructural ha sido reconocida por estudios recientes que identifican patrones de improvisación operativa, baja formalización de la visión estratégica, y escasa utilización de herramientas de diagnóstico empresarial en el contexto de las pymes ecuatorianas.

Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica ha sido reconocida como un factor determinante para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. Autores como David (2013), Porter (1998), Barney (1991), y Kaplan et al. (2010) han aportado modelos y fundamentos que resaltan la importancia de alinear los recursos internos con el entorno competitivo, de definir una dirección clara y de establecer mecanismos de medición del desempeño que orienten la toma de decisiones. No obstante, una revisión crítica de estos enfoques revela que han sido formulados principalmente desde y para contextos de grandes empresas, por lo que su aplicabilidad directa a las pymes de sectores específicos, como el de transporte y almacenamiento, resulta limitada sin una adecuación metodológica.

Este desfase entre postulados teóricos y la realidad empresarial de las pymes genera una contradicción estructural que da lugar a la situación problemática de esta investigación: la ausencia de metodologías de planificación estratégica diseñadas específicamente para pymes del sector de transporte y almacenamiento, que contemple sus características operativas, sus

limitaciones de recursos, su estructura organizacional y su cultura de gestión. En consecuencia, muchas de estas empresas enfrentan dificultades recurrentes en su desempeño financiero, logístico y comercial, lo que pone en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.

Diversos estudios a nivel regional e internacional coinciden en señalar que el desarrollo de metodologías adaptadas a contextos específicos es una de las estrategias más efectivas para cerrar las brechas entre teoría y práctica. A nivel internacional, autores como Mintzberg & Quinn (1993) y Grant (1991), ambos referenciados en esta tesis, han defendido la importancia de una planificación estratégica contextualizada, basada en el análisis realista de las condiciones del entorno y las capacidades internas de las organizaciones. Frente a este escenario, se configura una situación problemática concreta: la ausencia de metodologías diseñadas específicamente para estas empresas, lo cual limita su capacidad de tomar decisiones alineadas con objetivos a largo plazo y de responder eficazmente a los desafíos del entorno.

Por tanto, esta investigación se proyecta como una propuesta transformadora, cuyo objetivo es diseñar una metodología de planificación estratégica que contribuya al mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes del sector analizado. La metodología propuesta parte de un enfoque mixto, que combina análisis cuantitativo – descriptivo de 125 pymes y entrevistas no estructuradas a actores clave, con el fin de identificar prácticas reales de planificación, niveles de desempeño empresarial y patrones comunes entre las empresas que implementan o no procesos estratégicos. A partir de estos hallazgos, se estructura una propuesta metodológica en fases, con herramientas, criterios de acción y mecanismos de seguimiento, que fue validada técnicamente mediante juicio de expertos.

En términos de aportes, esta investigación busca generar una contribución doble. Por un lado, desde una perspectiva teórica, se propone una adaptación metodológica que vincula modelos clásicos de la planificación estratégica con la realidad operativa de las pymes ecuatorianas, lo que permite enriquecer el debate sobre la aplicabilidad y vigencia de los enfoques tradicionales en contextos emergentes, por otro lado, desde el plano práctico, se ofrece una herramienta concreta para la mejora de la gestión estratégica en un sector productivo clave para la economía nacional.

En cuanto a la estructura de la tesis, esta se organiza en cuatro capítulos principales. El primer capítulo presenta la proyección de la investigación, donde se expone la línea de

investigación, el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta, los objetivos, la hipótesis, la justificación, el alcance y la delimitación del estudio. En el capítulo 2, se desarrollan los fundamentos teóricos referenciales, conformado por el estado del arte y los marcos histórico, teórico, conceptual, contextual y legal que sustentan el estudio. El capítulo 3 aborda el diseño metodológico, describiendo el enfoque, diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis de resultados tanto cuantitativos como cualitativos. Finalmente, el capítulo 4 contiene la propuesta de transformación, que incluye la fundamentación, estructura y validación por expertos de la metodología diseñada. El documento cierra con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

La presente investigación se sitúa en el campo de la administración estratégica, con énfasis en el desarrollo de metodologías aplicadas a la planificación estratégica en pymes. Desde esta perspectiva, se propone contribuir a la mejora del desempeño empresarial en un sector particularmente desafiante: el transporte y almacenamiento, cuyas condiciones operativas, logísticas y regulatorias exigen una capacidad constante de adaptación, previsión y dirección estratégica. La finalidad de este trabajo es construir una propuesta metodológica contextualizada, que responda a las necesidades reales de las pymes ecuatorianas en este sector, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, durante el periodo 2021-2023.

A lo largo del tiempo, diversas investigaciones han abordado la importancia de la planificación estratégica como factor determinante para el crecimiento sostenible de las organizaciones. No obstante, en el caso de las pymes del sector de transporte y almacenamiento, se observa una distancia significativa entre lo que sugieren los marcos teóricos y lo que ocurre en la práctica cotidiana. Esta brecha plantea dudas sustantivas en torno a la aplicabilidad de los modelos existentes, la pertinencia de los enfoques tradicionales, y la ausencia de metodología diseñadas con base en las particularidades de este tipo de empresas. Estas inquietudes constituyen el punto de partida del presente estudio.

El análisis preliminar realizado mediante una revisión documental permitió reconocer una serie de antecedentes relevantes. En el plano macro, la investigación se enmarca en corrientes teóricas como la teoría de los recursos y capacidades propuesta por Barney (1991), el direccionamiento estratégico y el modelo del *Balanced Scorecard* por Kaplan & Norton (2001), y el enfoque de la ventaja competitiva de Porter (1998). Estas corrientes coinciden en señalar la necesidad de alinear los recursos internos con el entorno externo a través de decisiones estratégicas fundamentadas. En el plano micro, se identificaron características recurrentes en las pymes: escasa cultura de planificación formal, toma de decisiones basada en la intuición o la urgencia, desconocimiento del entorno competitivo, y limitaciones en la gestión de recursos y procesos. Estos elementos, al repetirse de manera sistemática, configuran una regularidad que da lugar a la situación problemática del estudio.

Dicha situación puede describirse como una contradicción persistente entre lo que teóricamente se espera de la gestión estratégica de las empresas -orientación a largo plazo, uso eficiente de recursos, análisis del entorno- y lo que realmente ocurre en el funcionamiento

cotidiano de muchas pymes del sector. Esta paradoja constituye el núcleo del problema de investigación, mientras que las teorías de la planificación estratégica insisten en la necesidad de procesos estructurados, adaptativos y orientados al largo plazo, en la práctica las pymes del sector de transporte y almacenamiento operan con esquemas improvisados, decisiones reactivas y una limitada visión estratégica. Esta contradicción entre lo esperado y lo real genera la necesidad de construir una propuesta metodológica contextualizada que contribuya a mejorar su desempeño.

En este sentido, la investigación propone como posible respuesta tentativa el diseño de una metodología de planificación estratégica adaptada a las pymes del sector de transporte y almacenamiento, con enfoque práctico, flexible y basado en evidencia empírica. Esta propuesta se alinea con los fines de la investigación, que no solo busca aportar al campo teórico, sino también ofrecer una herramienta de aplicación directa que fortalezca el desempeño organizacional.

Con este panorama general, se da inicio al desarrollo detallado de los elementos que integran esta proyección investigativa, orientada a responder a una necesidad real del entorno empresarial desde un enfoque estratégico contextualizado.

1.1 Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio.

La presente investigación titulada “Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, 2021 – 2023” se enmarca en la línea de investigación Gestión Gerencial y Corporativa. Este nexo se establece a través de un sólido fundamento teórico y conceptual, así como por la naturaleza misma de los objetivos y alcances de la investigación, los cuales convergen con los principales pilares de la gestión corporativa moderna.

La línea de investigación Gestión Gerencial y Corporativa, engloba temáticas clave como la dirección estratégica, la planificación organizacional, las prácticas gerenciales innovadoras y la mejora del rendimiento empresarial. En este marco, la investigación se posiciona como una propuesta propositiva al diseñar una metodología que analiza y fortalece la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial, particularmente en el

contexto de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La planificación estratégica, eje central de la gestión gerencial y de esta investigación, se convierte en el catalizador para el diseño de estrategias empresariales eficaces y sostenibles. Este enfoque busca responder a problemas contextuales como la falta de metodologías estructuradas que permitan a las pymes enfrentar los desafíos del sector de transporte y almacenamiento. Por lo tanto, el diseño de una metodología a partir del análisis entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial, no solo contribuye a resolver dichas problemáticas, sino que también promueve la alineación estratégica y operativa de estas empresas.

Desde una perspectiva metodológica, esta investigación destaca por su carácter propositivo al abordar una necesidad concreta del contexto empresarial actual. Al combinar análisis teórico y empírico, se proporciona una solución aplicable que refuerza la capacidad de las pymes para mejorar su desempeño a través de estrategias planificadas y adaptadas a sus características específicas. Este enfoque fortalece la relación de la investigación con la línea de Gestión Gerencial y Corporativa, al ofrecer un modelo aplicable y adaptable para la formulación, implementación y seguimiento de estrategias empresariales en el ámbito de las pymes de dicho sector.

En conclusión, la presente investigación contribuye significativamente al conocimiento y a la práctica de la línea de investigación de Gestión Gerencial y Corporativa. Su carácter práctico y teórico refuerza la importancia de la planificación estratégica como elemento esencial para el mejoramiento del desempeño empresarial, aportando soluciones aplicables que responden a las demandas actuales de las pymes del sector de transporte y almacenamiento.

1.2 Planteamiento del problema.

Las pymes representan un pilar clave para el desarrollo económico, social y territorial, ya que generan el 60% de empleo y aportan significativamente al PIB del país (González Díaz & Becerra Pérez, 2021). En particular, las pymes dedicadas al transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, cumplen un rol estratégico dentro de la cadena logística nacional, por su capacidad de articular flujos de bienes y servicios en dos de los principales

polos productivos del país. No obstante, estas empresas operan en un entorno complejo, cambiante y muchas veces adverso, caracterizado por limitaciones estructurales, brechas tecnológicas y una débil cultura de planificación.

A pesar de la abundante evidencia teórica que señala la planificación estratégica como un factor clave para el crecimiento sostenible y la mejora del desempeño empresarial (Ochoa Quirola et al., 2022; Pazmiño Gavilánez et al., 2021), la realidad de muchas pymes ecuatorianas evidencia una limitada incorporación de prácticas estratégicas formales. La planificación, cuando existe, suele ser empírica, desarticulada, y no responde a un proceso metodológico coherente (Paredes Floril et al., 2021). En lugar de guiarse por objetivos estratégicos claros, muchas decisiones en las pymes se toman de forma reactiva, con escasa capacidad de anticipación, adaptación o seguimiento.

Este fenómeno se acentúa en sectores como el de transporte y almacenamiento, donde las exigencias operativas, los costos logísticos y las condiciones cambiantes del mercado requieren una gestión proactiva y estratégicamente alineada. No contar con una planificación adecuada genera efectos negativos en la eficiencia operativa, en la asignación de recursos y en la capacidad de respuesta ante eventos disruptivos, como quedó evidenciado durante la pandemia del COVID-19 (Sumba et al., 2020). Sin embargo, hasta la fecha, no se dispone de metodologías de planificación estratégica adaptadas a las características reales de este tipo de pymes, que les permitan fortalecer su desempeño y competitividad desde un enfoque práctico, sistemático y contextualizado.

Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica se vincula estrechamente con el desempeño empresarial a través de los postulados de la teoría de los recursos y capacidades Barney (1991), la teoría del direccionamiento estratégico Kaplan et al. (2010) y el modelo de ventaja competitiva (Porter, 1998). Estas teorías coinciden en que una empresa que planifica estratégicamente puede identificar y movilizar de mejor forma sus recursos internos, anticiparse a las amenazas externas y aprovechar oportunidades del entorno para generar valor sostenible. No obstante, en las pymes del sector estudiado se observa una brecha importante entre estos referentes conceptuales y las prácticas reales de gestión (Ochoa Quirola et al., 2022; Pazmiño Gavilánez et al., 2021).

En consecuencia, se configura una situación problemática concreta: las pymes del sector enfrentan importantes desafíos en su desempeño empresarial, los cuales se ven

agravados por la ausencia de metodologías específicas de planificación estratégica ajustadas a sus dinámicas operativas, capacidades y contexto local. Esta carencia dificulta la construcción de ventajas competitivas sostenibles y limita su desarrollo organizacional.

Frente a este escenario, surge la necesidad de investigar de qué forma la planificación estratégica puede contribuir al fortalecimiento del desempeño de estas organizaciones, y de diseñar una propuesta metodológica que responda a sus realidades y potencie su capacidad de acción estratégica.

1.3 Formulación del problema (Pregunta de investigación).

Por lo tanto, bajo el contexto planteado se propone la siguiente pregunta de investigación;

¿Cómo contribuir al desarrollo de los procesos de planificación estratégica en las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, 2021 - 2023?

1.4 Justificación.

Justificación teórica. La planeación estratégica se constituye en un marco rector esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, al trazar una ruta clara hacia el logro de metas. En la creación de un plan estratégico, se establecen los objetivos que la organización se propone alcanzar, lo cual permite estructurar planes estratégicos eficientes que orientan efectivamente la trayectoria de crecimiento empresarial (Ochoa Quirola et al., 2022).

En el marco referencial desarrollado, se resalta la importancia de la planificación estratégica en el desempeño empresarial. Diversas teorías y estudios muestran cómo una planificación estratégica efectiva puede influir positivamente en el desempeño de las pymes. En particular, la teoría de los recursos y capacidades sostiene que la planificación estratégica facilita la identificación y aprovechamiento eficiente de los recursos, generando así ventajas competitivas (Garzón Castrillón y Fischer, 2009). Además, se ha demostrado que las pymes que adoptan prácticas estratégicas tienden a tener mejor desempeño financiero y operacional.

La influencia del entorno, en sus manifestaciones internas y externas, también ejerce significativamente a las pymes. En este sentido, las empresas deben adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes del entorno para mantenerse competitivas (Sumba et al., 2020).

Esta adaptabilidad resulta especialmente relevante para las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, que operan en un entorno altamente dinámico y competitivo. La adaptación estratégica les permite optimizar recursos y capacidades para enfrentar la incertidumbre y aprovechar oportunidades en el mercado.

Además de trazar una ruta clara, la planificación estratégica fortalece el desempeño empresarial al facilitar una toma de decisiones estratégicas informada, orientada a la optimización de recursos y capacidades para obtener resultados óptimos. Este enfoque cobra importancia en contextos de incertidumbre y riesgo, donde la capacidad de adaptación y la proactividad son claves para el éxito empresarial. La presente investigación se fundamenta en las teorías y conceptos desarrollados en el marco referencial. La revisión de la literatura ha demostrado que las prácticas de planificación estratégica están estrechamente vinculadas al desempeño empresarial. Definir objetivos claros, analizar el entorno y desarrollar estrategias adaptativas son prácticas que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la capacidad de las pymes para enfrentar las adversidades del entorno.

En respuesta a la necesidad de desarrollar un enfoque pragmático y estructurado que potencie la planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, esta investigación propone el diseño de una metodología de planificación estratégica ajustada a las características, necesidades y patrones de este grupo empresarial. Dicha metodología busca proporcionar un marco sistemático y aplicable que permita a las pymes optimizar su planificación estratégica e impulsar el desempeño empresarial en un sector altamente dinámico y competitivo.

Justificación social. La planificación estratégica constituye un proceso vital dentro de la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones no sólo detectar y aprovechar oportunidades en el mercado, sino también atenuar riesgos y desafíos inherentes a su entorno. Además, representa una herramienta clave con un potencial transformador para mejorar el desempeño empresarial y potenciar la rentabilidad. En el contexto ecuatoriano, donde las pymes constituyen una parte fundamental de la economía, este estudio se enfoca particularmente en aquellas ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Estas urbes desempeñan roles estratégicos como centros económicos y comerciales, y en su tejido albergan un importante número de pymes vinculadas a actividades de transporte y almacenamiento, cuya base operativa se encuentra en estas localidades.

En este contexto, la presente investigación aspira a diseñar una metodología estratégica derivada del análisis profundo de la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial. Esta metodología, fundamentada en los hallazgos empíricos, busca convertirse en una guía útil para las pymes del sector transporte y almacenamiento, promoviendo una gestión más eficiente, adaptable y competitiva.

La información generada a partir de esta investigación será de gran valor no solo para el sector empresarial, sino también para la academia, los emprendedores, y otros actores involucrados en el ecosistema de las pymes del sector de transporte y almacenamiento. Asimismo, contribuirá al fortalecimiento del conocimiento en la disciplina de la administración de empresas, proporcionando insumos valiosos para futuras investigaciones y posibles aplicaciones en otros sectores y regiones del país.

Justificación práctica. En el tejido del entorno empresarial, la relación entre la planificación estratégica, el desempeño empresarial y el diseño de una metodología estratégica conlleva implicaciones prácticas para el sector empresarial ecuatoriano, específicamente en el ámbito de las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. Según Sumba et al., (2020), las pymes son esenciales para el desarrollo económico de un país debido a su capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos, su rol en la generación empleo y su contribución a la producción y distribución de bienes y servicios. De acuerdo con los datos del INEC (2022), las pymes representan alrededor del 63% de participación en el total de empresas con actividades productivas, el total de las empresas con actividades productivas en las provincias de Guayas y Pichincha representan el 58,55%, encontrándose Pichincha en el primer lugar con un destacado 30,57%, seguido de cerca Guayas con el 27,98%. Dentro de estas cifras, las actividades productivas de transporte y almacenamiento representan el 10,46% encontrándose en el tercer lugar después de las actividades productivas de comercio al por mayor y al por menor y de las actividades profesionales, científicas y técnicas.

En cuanto a las ventas totales de las empresas con actividades productivas, las pymes tienen una participación 21,26%, mientras que las ventas de las actividades productivas de transporte y almacenamiento registraron el 4,17%. En un panorama donde Pichincha y Guayas tienen un papel predominante, y las empresas registraron el 75,88% de las ventas totales, Pichincha lidera con un 41,61% seguido por Guayas con un 34,26%. Finalmente, en

relación a las plazas de empleo registrado, las pymes contribuyeron con el 39,06% y las actividades de transporte y almacenamiento generaron el 5,14%, al tiempo que ambas provincias consolidaron el 72,04% de las plazas totales.

Desde la perspectiva anterior, se cristaliza la justificación práctica de este estudio. Las cifras y tendencias delineadas evidencian el desempeño fundamental de las pymes en el tejido económico y en la dinámica empresarial del país. En este panorama, las actividades de transporte y almacenamiento ocupan un puesto de relevancia, ejerciendo influencia en las ventas y en la generación de empleo. En este contexto, donde las pymes son protagonistas del desarrollo económico, este estudio propone diseñar una metodología estratégica basada en el análisis de la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de dichas pymes. Esta metodología busca constituirse en una hoja de ruta práctica y aplicable, que fortalezca la capacidad adaptativa y la resiliencia organizacional en un entorno cambiante. Así, el diseño propuesto ofrecerá a las pymes de dicho sector una guía práctica para optimizar sus procesos de planificación estratégica, mejorar su desempeño empresarial en pro de potenciar su competitividad y el crecimiento de las pymes.

Justificación metodológica. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación ofrece un aporte significativo mediante la construcción de una metodología de planificación estratégica adaptada al contexto real de las pymes del sector de transporte y almacenamiento. A diferencia de los enfoques tradicionales orientados a grandes empresas, la propuesta desarrollada en este estudio considera las limitaciones operativas, estructurales y de recursos que caracterizan a las pymes, integrando herramientas prácticas, secuencias y fácilmente aplicables.

Esta metodología, al estar estructurada en fases claras (diagnóstico, formulación, implementación y evaluación), puede ser replicada en investigaciones futuras que analicen la planificación estratégica en sectores similares o diferentes. Su diseño flexible y contextualizado permite su adaptación, lo que fortalece su valor como modelo de referencia metodológica para estudios posteriores.

Asimismo, al haber sido validada mediante juicio de expertos, se garantiza no solo su pertinencia para el contexto específico analizado, sino también su utilidad metodológica para otras investigaciones que busquen diseñar, aplicar o evaluar procesos estratégicos en empresas con estructuras organizacionales similares. En este sentido, la propuesta metodológica no solo

contribuye al objeto de estudio, sino que constituye un referente técnico y aplicable para el campo metodológico de las ciencias administrativas y empresariales.

Justificación individual. Esta investigación representa un gran interés personal, dado que, me motiva profundamente el desarrollo de las pymes y su papel en el fortalecimiento de la economía ecuatoriana. La relevancia de las ciudades Quito y Guayaquil como pilares económicos del país refuerza el propósito de analizar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial en el sector de transporte y almacenamiento, un ámbito que demanda soluciones prácticas y sostenibles. Desde una perspectiva académica y profesional, esta investigación busca contribuir al avance del conocimiento científico, profundizando en la comprensión de la relación entre las variables estudiadas y ofreciendo aportes relevantes tanto para el ámbito académico como para el entorno empresarial. La posibilidad de generar insumos teóricos y prácticos que orienten la gestión estratégica de las pymes refuerza mi compromiso con el desarrollo de este sector clave para el país.

En el plano personal, esta investigación representa una oportunidad para el desarrollo de habilidades analíticas y de diseño de investigación, al mismo tiempo que me permite aplicar estos conocimientos en la búsqueda de soluciones concretas a una problemática real. Asimismo, la posibilidad de difundir los hallazgos y compartirlos con públicos interesados en la gestión estratégica de pymes representa un paso importante en mi crecimiento profesional y en mi vocación de aportar al mejoramiento continuo del desempeño empresarial Ecuador.

1.5 Objeto de estudio.

El objeto de estudio de esta investigación se centra en analizar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas respectivamente durante el periodo 2021-2023. El análisis se enfoca en comprender cómo las decisiones estratégicas y los planes delineados por estas empresas pueden influir en el desempeño empresarial de este grupo empresarial ubicadas en las provincias mencionadas. En este sentido, el objeto de estudio abarca la identificación de las prácticas de planificación utilizadas por las pymes del sector, así como la evaluación de su influencia en aspectos clave del desempeño empresarial.

1.6 Campo de acción.

El campo de acción de esta investigación comprende a las pymes dedicadas a actividades económicas de transporte y almacenamiento, ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, pertenecientes a las provincias de Pichincha y Guayas respectivamente. Esta delimitación establece el marco dentro del cual se explorarán en detalle las prácticas de planificación estratégica empleadas por estas empresas, así como su influencia en su desempeño empresarial. Para el desarrollo del estudio, se utilizará como fuente principal la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del año 2022, que registra un total de 31.583 pymes. A partir de este universo, se delimitará por provincia, ciudad, tamaño de empresa y actividad productiva; conformando así el conjunto de unidades de análisis que serán objeto de estudio y base para el diseño metodológico de la investigación.

1.7 Objetivos.

La presente investigación se orienta a proponer una solución metodológica frente a la problemática identificada en el desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Para ello, se plantea como propósito central el diseño de una metodología de planificación estratégica que permita optimizar sus procesos internos y resultados organizacionales. Los objetivos que se presentan a continuación delimitan las acciones necesarias para alcanzar esta finalidad, abordando tanto en el diagnóstico de la situación actual como la formulación de una propuesta concreta y aplicable.

1.7.1 Objetivo General

Diseñar una metodología de planificación estratégica que mejore el desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2021-2023.

1.7.2 Objetivos específicos.

- Identificar los fundamentos teóricos que sustentan las variables de planificación estratégica y desempeño empresarial en el contexto de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil.

- Identificar las principales prácticas de planificación estratégica utilizadas por las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, durante el período 2021-2023.
- Analizar el desempeño empresarial de las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento de las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento de las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Elaborar una metodología de planificación estratégica enfocada en mejorar el desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil.

1.8 Hipótesis.

Si se diseña una metodología de planificación estratégica se mejorará el desempeño empresarial en las pymes que realizan actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2021-2023.

1.9 Alcance temático.

El presente estudio se enfoca en el análisis de la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes dedicadas a actividades de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. En términos teóricos, el alcance se limita a la revisión y análisis de la literatura académica relevante relacionada con las variables en cuestión. Se abordará en detalle las prácticas de planificación estratégica implementadas por este grupo empresarial, así como su influencia en su desempeño empresarial.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio abarca la aplicación de técnicas de análisis estadístico cuantitativo para determinar la relación entre las variables mencionadas, contemplando con un análisis cualitativo que permita una comprensión más profunda del fenómeno. Los resultados obtenidos contribuirán al avance del conocimiento en el campo de la gestión empresarial en pymes, aportando una perspectiva aplicada y contextualizada al entorno ecuatoriano.

Cabe señalar que esta investigación no pretende abordar todos los factores que inciden en el desempeño de las pymes, ni cubrir la totalidad de dimensiones de la gestión empresarial. El alcance se enfoca en la relación específica entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial dentro del marco contextual y temporal establecido.

1.10 Delimitación Espacial y Temporal.

La presente investigación se desarrolla en el ámbito geográfico comprendido por las ciudades de Quito y Guayaquil, pertenecientes a las provincias de Pichincha y Guayas, respectivamente. Estas ciudades han sido seleccionadas por su relevancia económica dentro del contexto nacional y por concentrar un importante número de pymes que operan en el sector de transporte y almacenamiento. El estudio se enfoca específicamente en este tipo de organizaciones, por lo que se excluye con otras áreas geográficas y sectores económicos del país. Para la selección de las pymes se considerará el ranking de empresas activas presentado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del año 2022, debido a que es su último disponible y por tanto se considera pertinente para dicha selección. A partir de esta base de datos, se escogerán las empresas pymes ubicadas en las ciudades mencionadas con actividades productivas dedicadas al transporte y almacenamiento, que cumplan con las variables en cuanto al rango de empleados que se encuentren entre 10 a 199, y que el total de ventas oscile entre US\$ 100.001 hasta 5.000.000.

El periodo temporal considerado para el desarrollo de esta investigación abarca los años 2021, 2022, 2023. Esta delimitación permite analizar el comportamiento reciente de las pymes en cuanto a sus prácticas de planificación estratégica y su desempeño empresarial dentro de un marco contemporáneo. No se contemplará eventos o datos posteriores a este intervalo de tiempo, ya que el estudio se centra exclusivamente en las condiciones y dinámicas observadas durante dicho periodo.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo constituye el sustento teórico y contextual de la investigación, mediante el desarrollo articulado del estado del arte, y de los marcos histórico, teórico, conceptual, contextual y legal-normativo. Su propósito es establecer una base sólida que permita comprender en profundidad la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, durante el periodo 2021-2023. A través de la revisión crítica de antecedentes investigativos, fundamentos conceptuales y referentes normativos, se delimitan las categorías de análisis, se identifican vacíos de conocimiento y se justifica la pertinencia del estudio en el contexto ecuatoriano. Este marco integral orienta la construcción metodológica y sustenta la propuesta de transformación que se plantea en capítulos posteriores.

2.1 Estado del arte

Este apartado es esencial, pues proporciona una revisión crítica de los antecedentes sobre la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2021 – 2023. Se revisan investigaciones previas nacionales e internacionales documentadas en la literatura académica, destacando el planteamiento del problema de investigación, los objetivos generales, así como metodologías utilizadas y las principales contribuciones y aportaciones.

2.1.1 La Situación de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme)

Las pymes desempeñan un rol protagónico y son reconocidas en el mundo por su generación de empleo y el bienestar económico, de tal manera que al integrarse con el aparato productivo de las naciones dinamizan la economía, contribuyen al crecimiento de las mismas y al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Ante los constantes cambios de la economía global, las exigencias de los consumidores, la competencia desleal, entre otros factores, estas empresas se ven frente a la necesidad de renovar su diseño empresarial en pro de mejorar su competitividad, eficiencia y su participación en el mercado local e internacional. Según Singh et al. (2008) afirman que las pymes son ampliamente reconocidas como una fuerza impulsora del desarrollo económico en

todas las naciones, dado su peso en la generación de empleo y en la provisión de bienes y servicios, no solo de forma autónoma sino también como eslabones en las cadenas de valor de grandes empresas. En esa línea, la presidenta de la Comisión Europea ha declarado que Europa está comprometida con la pequeña y mediana empresa, dado que, “constituyen la columna vertebral de la larga historia de logros industriales de Europa, poniendo por delante a sus empleados, incluso en tiempos de crisis” (Marcas, 2022). En la Unión Europea las pymes constituyen el 99% de las empresas, crean dos de cada tres empleos del sector privado, aproximadamente emplean a 100 millones de personas y generan más de la mitad del valor añadido total (Polluveer, 2022). Esta estructura evidencia el peso económico y social que tienen en países con modelos económicos maduros, y sirve de referencia para analizar el rol de estas empresas en otras regiones.

En Latinoamérica, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco de Desarrollo de América Latina (OCDE/CAF) (2019), las pymes desempeñan un papel fundamental en el tejido económico y son un componente esencial de las estrategias de fomento y crecimiento económico en la región. La relevancia que se les atribuye se justifica por la gran cantidad de empresas de pequeño tamaño que existen en la región, así como por su significativo aporte en la generación de empleo. De igual manera, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), este grupo de empresas “son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina” (Leiva et al., 2020). Drew (2020) en su estudio, indica que las pymes en Latinoamérica “configuran el 99% de las empresas, por lo que representan el motor económico y son generadoras de empleo formal para millones de ciudadanos” (p. 4).

2.1.2 Planificación Estratégica en las Pymes

Si bien las pymes contribuyen al crecimiento de las naciones, generan empleo y representan un gran porcentaje del total de empresas, también presentan deficiencias y se ven amenazadas por las grandes empresas. Es por ello que, este grupo de empresas han sido estudiadas e investigadas desde hace muchos años atrás en diferentes contextos, como en la Unión Europea, a nivel de Norteamérica, Latinoamérica y el Caribe.

Según la CEPAL (2018), aunque las pymes representan alrededor del 99% del total de empresas de la región y generan empleo cerca del 67% del total de trabajadores, su contribución al PIB continúa siendo baja, lo que refleja una preocupante brecha de

productividad frente a las grandes empresas. De hecho, la productividad de estas últimas puede ser hasta seis veces mayor. Otro dato relevante según la CEPAL, es que tan solo el 10% de las pymes latinoamericanas exportan parte de su oferta exportable, mientras que las pymes europeas exportadoras alcanzan el 41% del total, lo cual limita su internacionalización y capacidad de competir en mercados globales.

En el estudio realizado por Leiva et al. (2020), entre los problemas que enfrentan las pymes a nivel de Latinoamérica se mencionan: la baja contribución a la producción, dado que, tienen una baja capacidad productiva en comparación con empresas de mayor tamaño, presentan brechas de productividad, es decir, existe una gran disparidad en términos de productividad entre las unidades productivas de diferentes tamaños en América Latina lo que limita la capacidad de las pymes para competir y crecer, otro problema que presentan es la heterogeneidad de la estructura productiva en América Latina que dificulta la creación de un entorno empresarial favorable para las pymes. Otra de las problemáticas que hacen frente las pymes en Latinoamérica es la especialización en productos de bajo valor agregado, lo que limita su capacidad para acceder a mercados internacionales y reducir su dependencia al mercado interno, y finalmente, las pymes tienen una baja participación en las exportaciones lo que dificulta su capacidad para aprovechar oportunidades de comercio internacional y expandir sus negocios.

En el último reporte de OCDE/CAF (2019), se estudió a siete economías de la región, (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México Perú y Uruguay), en donde se evidencia que las pymes representan el 99,5% de las empresas de la región y generan alrededor del 60% del empleo productivo. En este estudio se evaluaron a siete países de América Latina (AL7) en función de siete dimensiones: Marco institucional, Entorno operativo / Simplificación de los procedimientos, Acceso al financiamiento, Servicios de desarrollo empresarial y compras públicas para las Pymes, Innovación tecnológica, Transformación productiva, y Acceso a los mercados e internacionalización. La primera dimensión relacionada al Marco institucional comprende cuatro subdimensiones: la definición de pequeña y mediana empresa, la planificación estratégica, diseño y coordinación de políticas, consultas público-privadas y medidas para abordar la economía informal. A su vez, cada subdimensión se divide en bloques temáticos e indicadores.

En el mismo reporte, la segunda subdimensión correspondiente a la planificación estratégica, diseño y coordinación de políticas, se refiere a la práctica en la que se elabora una estrategia multianual que debe ser congruente con la visión organizacional y debe estar complementado con objetivos cuantificables, metas y políticas. Para la ejecución de la estrategia debe estar apoyada por planes de acción, recursos y de responsables, y para la evaluación, deben estar claros los indicadores de medición para rastrear la puesta en marcha de la estrategia OCDE/CAF (2019). En función de lo mencionado, los resultados de esta subdimensión a nivel de los países AL7 son alentadores, sobre 5 puntos, alcanzan un puntaje promedio de 3,76, sin embargo, a nivel país, Ecuador logró un puntaje de 3,19, ubicándose por debajo de Colombia (4,00), Perú (3,75) y Uruguay (3,59), ocupando el penúltimo lugar antes de Argentina (2,98). Este resultado para el Ecuador, representa oportunidades de mejora, dado que, se enfrenta a grandes desafíos, de ahí que, se incluyen en los Planes Nacionales de Desarrollo orientaciones estratégicas para mejorar la competitividad y productividad de las pymes.

Varios estudios respaldan esta necesidad de mejora. Valencia Maldonado y Erazo (2016) en su estudio exploraron de forma documental y exploratoria las dificultades inherentes a la implementación de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas de España, Colombia, México y otros países de Latinoamérica. Los autores señalan que, debido a las características únicas de las pymes, como su tamaño, estructura interna y recursos limitados, a menudo luchan por implementar procedimientos formales de planificación estratégica a pesar de importancia crítica para el éxito a largo plazo. A través de este estudio, los autores pudieron identificar factores fundamentales que dificultan el proceso de planificación estratégica para las pymes, incluyendo la falta de procedimientos formales, la toma de decisiones basada en proyectos específicos y el desajuste entre la capacitación disponible y las necesidades del mercado. Finalmente, los resultados de este estudio contribuyen como una base para futuros estudios que buscan desarrollar estrategias eficaces para mejorar la planificación estratégica en este grupo de empresas. Además, aporta información valiosa para los propietarios y directivos de las pymes, para formular estrategias que fomenten el éxito y desarrollo continuo.

Moreta (2018) planteó una revisión documental sobre las limitaciones de las pymes para emprender planeación estratégica, los objetivos a los que encamina la planeación y si las

estrategias que plantean las utilizan o no. Estos estudios se basaron en investigaciones provenientes de Ecuador, México y Colombia. Las limitaciones que revelaron este estudio fueron: desconocimiento de planeación y prospectiva, falta de formalización del proceso estratégico, adaptación de planes de corporaciones grandes, la planeación es de absoluta responsabilidad de la gerencia, predomina el horizonte de planeación a corto plazo, informalidad en los procesos y estructura de la pyme, poco interés en innovación, recursos financieros escasos, prioridad en la supervivencia y no en el crecimiento, economía incierta, entre las más importantes. Todas estas limitaciones se traducen en un bajo desempeño empresarial viéndose afectada la salud de estas empresas.

Desde la posición de García Curo y Sinche Crispin (2020), el su estudio, titulado "Modelo de planificación estratégica para la integración de *e - commerce* en pymes peruanas", aborda el tema de la adopción de comercio electrónico por las pequeñas y medianas empresas en Perú. En la era digital actual, la falta de adaptación al comercio electrónico puede limitar las perspectivas de crecimiento de una empresa. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es desarrollar un modelo de planificación estratégica que facilite la integración eficiente del comercio electrónico en las pymes peruanas. Los autores adoptaron un enfoque de investigación cuantitativo y llevaron a cabo un diseño pre-experimental. Se seleccionaron veinte pymes del Cercado de Lima del sector comercial, para realizar las pruebas pertinentes. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario en línea y se analizaron utilizando el software SPSS v.27. Los resultados obtenidos de la encuesta revelaron que la implementación del modelo de planificación estratégica propuesto en un orden secuencial podía influir positivamente en la adopción efectiva del comercio electrónico en las pymes. Los autores también destacaron la importancia de la retroalimentación y evaluación continua para corregir posibles errores en el proceso de implementación. En conclusión, esta investigación proporciona un marco útil para las pymes peruanas que buscan iniciar o mejorar su integración en el comercio electrónico.

De acuerdo con Saavedra (2021), su estudio se enfoca en el problema de la falta de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México. El objetivo principal de este estudio es determinar cómo estas empresas llevan a cabo sus procesos de planificación estratégica y cómo estos se relacionan con las características de las empresas y los empresarios. Para la recolección de datos, se hicieron encuestas a 300

empresas, y los resultados fueron analizados a través de un método estadístico descriptivo y correlacional con la ayuda del software SPSS versión 20. Los hallazgos revelaron que solo la mitad de las pymes realizaban procesos de planificación estratégica y tenían definidas sus estrategias básicas de negocio por escrito. Este estudio resalta que la planificación estratégica en las pymes está relacionada con el tamaño de la empresa, la personalidad jurídica, el tipo de empresa y el sector industrial. Además, se encontró una relación entre la planificación estratégica y el nivel de estudios del empresario. Estos resultados enfatizan la necesidad de mejorar la planeación estratégica entre las pymes mexicanas, lo cual puede conducir a una mayor competitividad y mejor rendimiento empresarial.

En el contexto ecuatoriano, desde el punto de vista de Peñafiel et al. (2019) en su investigación abordan la importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas. El estudio explora el problema de las limitaciones que estas empresas enfrentan, incluyendo la falta de fuentes de financiamiento y la ausencia de programas de certificación laboral y asistencia técnica. El objetivo de la investigación es analizar cómo un plan estratégico puede ayudar a las pymes a superar estos desafíos y alcanzar sus objetivos de negocio. La metodología de investigación implica un análisis profundo de la planificación estratégica, incluyendo la definición de la misión de la empresa, la realización de análisis FODA, la evaluación de alternativas, la definición de objetivos y el seguimiento de su cumplimiento. Las contribuciones de la investigación residen en su enfoque detallado sobre la aplicación práctica de la planificación estratégica en las pymes, subrayando su papel en la toma de decisiones, el control organizacional y el logro de los objetivos. La investigación ofrece un marco de referencia útil para las pymes que buscan mejorar su planificación estratégica y su rendimiento general.

Según Sumba et al. (2020) en su investigación profundiza en la importancia fundamental de la planeación estratégica en las pymes ecuatorianas. La investigación identifica un problema significativo: muchas pymes ecuatorianas no implementan la planeación estratégica, a menudo debido a la falta de recursos, conocimiento y percepción de su relevancia. El objetivo de los autores era destacar la relevancia y los beneficios de la planeación estratégica, promoviendo su adopción por parte de las pymes como una herramienta vital para su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Para lograr este objetivo, los autores usaron una metodología de revisión de literatura, analizando diversas fuentes

secundarias para reunir y sintetizar la información relacionada. El estudio proporciona una contribución importante al remarcar la relevancia de la planeación estratégica para las pymes, particularmente en el contexto ecuatoriano. Adicionalmente, los autores identifican los obstáculos a su implementación y sugieren la necesidad de cambiar percepciones y proporcionar los recursos necesarios. El resultado es una visión más clara y una mayor comprensión de la importancia de la planeación estratégica en el desarrollo y supervivencia de las pymes en Ecuador.

Una de las situaciones más críticas que enfrentaron las pymes ecuatorianas fue la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19. Ante ello, el Gobierno Nacional emitió el Decreto Presidencial N°1017 (Moreno, 2020), en el cual declaró estado de excepción en todo el territorio nacional para contener la propagación del coronavirus. Esta disposición provocó la paralización de las actividades económicas, durante ese tiempo el desempeño de este grupo de empresas se vio muy afectado hasta el punto que optaron por defenderse aplicando estrategias que les permitan paliar la situación, mientras que, otras empresas carecían de un plan estratégico o estrategias, no supieron reinventarse y optaron por liquidar sus negocios.

En función de lo anterior, Huilcapi et al. (2020) realizaron un estudio con un diseño documental, de tipo exploratorio y cualitativo basado en una revisión y recopilación de datos publicados en varios tipos de sitios web, así como también en diferentes fuentes bibliográficas que han estudiado a este grupo de empresas. En esta investigación, el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, indicó que la pandemia propició un estancamiento económico que costó alrededor de 900 dólares a cada ciudadano ecuatoriano, de manera similar, el Colegio de Economistas de Pichincha estimó que las pymes serían especialmente vulnerables a los efectos negativos de la pandemia concentrándose en las áreas de servicio y comercio. Los principales problemas que enfrentaron las pymes ecuatorianas durante la pandemia fueron una disminución de ventas, el aumento de costos operativos y el riesgo de quiebra de este grupo empresarial provocando así un bajo desempeño empresarial.

Según la firma de servicios de asesoramiento empresarial Salles Sainz Grant Thornton S.C (2020, como se citó en Huilcapi et al., 2020), las empresas han experimentado difíciles etapas debido a la confluencia de varias causas como las constantes crisis del sistema económico mundial, la globalización, la creciente competitividad, el incremento de las

demandas de los clientes, las restricciones bancarias y el dinamismo de los mercados. No obstante, las empresas que han sobrevivido han aplicado la ley del más fuerte. La misma firma enfatiza que la pandemia ha generado dificultades que deben ser aprovechadas para mejorar la capacidad y enfrentar los retos económicos, y que el plan de negocios y la estrategia son fundamentales en este proceso. Ante un inesperado cambio en el mercado, es un error no revisar el modelo de negocio existente y las estrategias, ya que el nuevo entorno puede ser una oportunidad valiosa para tomar decisiones complejas.

El estudio realizado por Del Peso-Saltos y Rivera-Guerrero (2022), aborda el análisis y diagnóstico de las pymes industriales en la ciudad de Guayaquil y su respuesta a los retos impuestos por la pandemia de COVID-19. Esta investigación se lleva a cabo a través de un enfoque mixto, utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos, que incluyen la realización de encuestas y entrevistas, el análisis de estados financieros y el uso de indicadores financieros y no financieros. El objetivo del estudio es informar la planificación estratégica en las pymes industriales y mejorar su toma de decisiones. Según las conclusiones, el impacto de COVID-19 en la industria y el comercio ha hecho necesaria la gestión y planificación estratégica, pero muchos de los planes existentes no logran cumplir con los objetivos establecidos debido a la falta de control y gestión de éstos. La investigación ofrece una valiosa contribución al proporcionar datos y análisis detallados sobre el impacto de la pandemia en estas empresas, y propone recomendaciones para lograr resultados más rentables.

De manera similar, el estudio de Muñiz-Jaime et al. (2022), se centró en el papel crucial de la planificación estratégica en el desarrollo empresarial de las mipymes situadas en la provincia de Manabí, Ecuador. El estudio abordó el problema de la falta de una planificación y ejecución estratégica efectiva, lo que contribuye a un bajo rendimiento y posible riesgo empresarial en estas micro, pequeñas y medianas empresas. El objetivo principal de la investigación fue identificar y examinar el impacto de la planificación estratégica en el desempeño y desarrollo de estas empresas. La metodología empleada para la investigación implicó un análisis detallado y evaluación de las operaciones de gestión y administrativas, así como de la eficacia de la planificación estratégica en la mejora de la productividad y eficiencia. Como resultado de este estudio, se concluyó que la planificación estratégica juega un papel crucial en el desempeño de las empresas, y que la falta de una planificación adecuada puede tener consecuencias negativas en la gestión empresarial.

Además, se identificaron áreas potenciales de mejora en términos de implementación de estrategias efectivas, uso óptimo de recursos y mejora de los procesos de toma de decisiones.

De acuerdo con Ochoa Quirola et al. (2022), abordan de manera profunda la relevancia de la planificación estratégica en la expansión de los negocios, identificando como una problemática crítica la adaptación y aplicación efectiva de diversos modelos de planificación estratégica a diferentes tipos de empresa. El estudio utiliza una metodología de investigación descriptiva para examinar los procesos de gestión estratégica y de planificación. Uno de los hallazgos claves del estudio es que, si bien la planificación estratégica no es la única vía al éxito empresarial, las empresas que implementan planes estratégicos son, por lo general, más efectivas. De este modo, el estudio ofrece una valiosa contribución a la comprensión de cómo una planificación estratégica adecuada y su aplicación efectiva pueden beneficiar el crecimiento de las organizaciones.

El estudio de Cedeño-Choez y Chiriboga-Mendoza (2023) se centra en la influencia y aplicación de la economía circular y la planificación estratégica pública en el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas. El problema de investigación que se plantea consiste en identificar y analizar formas de implementar modelos de economía circular en la estrategia corporativa y su relación con la planificación estratégica pública, considerando la insuficiente claridad acerca de las implicaciones de la economía circular en las áreas comerciales clave. Mediante una metodología mixta (cualitativa-cuantitativa), se recopiló información de fuentes primarias y secundarias, y se efectuó una encuesta a 218 sujetos involucrados en sistemas de economía circular. Los resultados revelan que la mayoría de las pymes están familiarizadas con el concepto de economía circular y han implementado prácticas relacionadas. También indican que la mayoría de los encuestados considera que la economía circular puede ayudar a las pymes a reducir costos y aumentar la eficiencia en sus operaciones, sin embargo, se necesita mayor apoyo y eficacia de las políticas públicas. En conclusión, este estudio resalta la importancia de la economía circular y la planificación estratégica pública para el desarrollo sostenible de las pymes, contribuyendo a mejorar la comprensión sobre cómo podría lograrse una implementación más efectiva.

La revisión crítica de varias investigaciones a nivel internacional, regional y local sobre la planificación estratégica en las pymes permite identificar avances importantes, pero también persistentes vacíos. El principal de ellos radica en la limitada sistematización de

modelos aplicables al contexto ecuatoriano, específicamente en sectores clave como transporte y almacenamiento. Esta constatación respalda la pertinencia de la presente investigación y fundamenta la necesidad de diseñar una metodología estratégica ajustada a las realidades de estas pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil.

2.1.3 Desempeño Empresarial en las Pymes

El desempeño empresarial es un constructo central en la investigación sobre organizaciones, dado que permite evaluar la eficacia de la gestión, la eficiencia operativa, y el logro de resultados en relación con los objetivos estratégicos. En el caso de las pymes, este desempeño se ve condicionado por múltiples factores internos y externos, cuya interacción configura los niveles de competitividad y sostenibilidad. A pesar de la relevancia del tema, la literatura evidencia una fragmentación en los enfoques conceptuales y metodológicos para su estudio, lo que representa una oportunidad de consolidación teórica y práctica.

Lombana Quiñónez et al. (2017), desarrollaron una investigación en torno a la congruencia entre la razón de fundación y la misión de las empresas, enfocándose en especificar cómo estos aspectos pueden impactar el desempeño empresarial. La problemática radica en la falta de estudios suficientes sobre este tema, razón por la cual los autores se enfocaron en aportar nuevos hallazgos mediante la construcción y evaluación de un modelo teórico. La metodología de la investigación combinó entrevistas a fondo y encuestas para recolectar información de pequeñas y medianas empresas en Antioquia, Colombia. El estudio demostró que una congruencia del 91% existe entre las motivaciones de fundación y la misión en las empresas estudiadas, destacando que dicha congruencia puede contribuir de manera significativa a la competitividad y desempeño de dichas organizaciones.

Vásquez-Torres et al. (2019), examinaron la relación e influencia de la capacitación en el desempeño de las pymes en Ciudad Obregón, Sonora, México. La investigación abordó el problema crucial de entender cómo la capacitación puede mejorar la productividad y las operaciones comerciales de las pymes, y el impacto de esto en su supervivencia y crecimiento. Emplearon un enfoque metodológico cuantitativo y un diseño no experimental, recopilando datos de una muestra no probabilística de 195 empresas a través de una encuesta exhaustiva de 70 ítems. Su contribución no solo confirmó una relación positiva significativa entre la capacitación y el desempeño, sino que también proporcionó orientación estratégica para las

pymes, enfatizando que el mecanismo para mejorar el desempeño de la pyme fortaleciendo su posición y permanencia en el mercado es a través de la capacitación.

La investigación realizada por Barrios et al. (2020), se centró en el desempeño empresarial en la industria lechera ubicada en el norte del departamento de Antioquia, Colombia. El estudio se enfocó en cómo diferentes factores afectan el rendimiento de los negocios lecheros y su vulnerabilidad, específicamente en términos de recursos económicos, ambientales y sociales. Los investigadores emplearon la metodología del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh, que considera el desempeño de una organización desde una perspectiva multidimensional, e incluye el análisis de procesos internos, racionalidad del sistema, apertura del sistema y relaciones humanas. Este estudio, que involucró a 236 empresas lecheras, aportó conocimientos valiosos sobre cómo la eficiencia en la operación y la productividad son elementos determinantes en el desempeño de la industria lechera en la región.

Por su parte, el estudio de Ríos Manríquez (2021) es un estudio pionero que investiga los factores que influyen en el desempeño empresarial de las pymes en diversas áreas industriales en el estado de Guanajuato, México. La falta de un modelo consistente y definido sobre el rendimiento de las pymes impulsó la realización de este estudio. Mediante una metodología cuantitativa, descriptiva y correlacional, se llevó a cabo un análisis realizado sobre una muestra de 460 empresas utilizando el método de mínimos cuadrados ordinarios. La investigación proporciona una contribución significativa al campo, pues destaca factores cruciales para el rendimiento de negocio como la rentabilidad, los procesos internos eficientes y el bajo ausentismo laboral. Esta aportación contribuye a la toma de decisiones estratégicas de las pymes y a mejorar su competitividad en el mercado.

Según el estudio titulado "El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones" realizado por Mayorca Beltran et al. (2020), los autores abordan la importancia primordial del desempeño dentro de las organizaciones. Identifican un problema investigativo significativo en la falta de una debida apreciación de la importancia persistente del desempeño tanto para el desarrollo individual como para la supervivencia y crecimiento organizacional. Esta investigación se propone como objetivo principal desarrollar un marco integral del desempeño como una fuente crítica que impulsa las diversas actividades de los trabajadores y contribuye al mantenimiento, mejora y supervivencia de las

organizaciones. Se aplicó una metodología de investigación cualitativa que incluye el análisis de datos secundarios y la interpretación hermenéutica de diversas fuentes documentales. La contribución más notable de esta investigación yace en su propuesta de que el desempeño y su constante mejora constituyen esencialmente el "ADN" de cualquier organización. El estudio además subraya la necesidad de futuras investigaciones que trabajen para una mayor comprensión y conceptualización del desempeño en contextos organizacionales.

Ramos (2021) investigó los factores determinantes del desempeño empresarial en Lima Metropolitana durante la pandemia del COVID-19. El estudio detalla y explica los retos a los que se enfrentaron las empresas durante la pandemia, incluyendo una disminución de la demanda de productos o servicios, la paralización de la producción y la dificultad para cobrar facturas. Al aplicar un análisis factorial a los problemas identificados, se descubren tres grandes grupos que afectaron el desempeño empresarial: liquidez, producción y operatividad. La investigación contribuye a entender mejor el impacto del COVID-19 en el desempeño empresarial y sugiere posibles líneas de investigación para explorar más a fondo los factores determinantes en el desempeño empresarial durante un periodo de crisis global.

En conjunto, estos estudios proporcionan una base teórica y empírica relevante para entender los elementos que configuran el desempeño empresarial de las pymes. La literatura confirma que este desempeño no depende únicamente de factores financieros, sino que está vinculado con aspectos estratégicos, humanos, operativos y contextuales. Esta mirada multidimensional se torna esencial para el diseño de una metodología de planificación estratégica orientada a mejorar el rendimiento de las pymes en sectores específicos, como el transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil.

2.1.4 Medición del Desempeño Empresarial en las Pymes

La medición del desempeño empresarial es una herramienta esencial en la gestión de las pymes, ya que permite evaluar su eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad, además de proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. A diferencia de las grandes corporaciones, las pymes enfrentan desafíos particulares al momento de establecer indicadores precisos que reflejen su realidad operativa, lo que requiere un enfoque metodológico ajustado a su contexto. En el caso específico de las pymes de transporte y almacenamiento de Quito y Guayaquil, esta medición debe contemplar dimensiones como la

eficiencia operativa, crecimiento, satisfacción al cliente, innovación, adaptación tecnológica y manejo de recursos humanos, entre otros factores críticos.

En función de la medición del desempeño empresarial, Camisón Zornoza y Cruz Ros (2008), realizaron un estudio para desarrollar un instrumento de medida para evaluar el desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica. Esta necesidad surgió debido a la fragmentación significativa en el campo y la falta de consenso con respecto a las medidas de desempeño. Para resolver este problema, los autores desarrollaron un instrumento de medida basado en una metodología clave de ocho fases, que incluía la revisión de literatura existente, la identificación de las dimensiones del constructo y la validación del instrumento. El instrumento, que finalmente adoptó una forma multidimensional, se probó en dos muestras de empresas españolas, tanto industriales como de servicios, aportando una robustez adicional a sus hallazgos. A través de este meticuloso proceso, los autores lograron proporcionar un instrumento medible y validado que es tanto útil para la toma de decisiones como fielmente representativo del constructo de desempeño organizativo. Además, la inclusión de dimensiones no financieras en su instrumento enfatiza la comprensión de esta investigación, sobre la relevancia de elementos intangibles al evaluar el rendimiento empresarial.

En el contexto ecuatoriano, Orozco-Crespo et al. (2021) en su estudio titulado "Cadena de suministro del sector textil: indicador integral para la evaluación del desempeño", abordan el desafío que enfrentan las pymes en la cadena de suministro de textiles en Ecuador debido a la falta de registros de datos históricos y su gestión informal. Esta situación dificulta la toma de decisiones y la planificación efectiva. Para superar este desafío, los autores tienen como objetivo desarrollar un indicador integral que facilite la toma de decisiones y promueva la sostenibilidad de estas empresas. La metodología de investigación empleada incluye la revisión de la literatura, el método experto, el triángulo de Fuller y la simulación para identificar los rangos de las métricas. Este estudio contribuye al campo mediante la creación de una herramienta de evaluación del rendimiento confiable que tiene en cuenta la ausencia de datos históricos, demostrando además su aplicabilidad en la cadena de suministro de camisetas en el norte de Ecuador.

Desde una perspectiva financiera, Álvarez-Aros et al. (2022) analizaron la relación entre la colaboración externa de innovación abierta y su impacto en el rendimiento financiero de las pymes en la región fronteriza de Tamaulipas, México. Utilizando un cuestionario y la

modelación de ecuaciones estructurales con el software SPSS y AMOS, los autores estudiaron la colaboración desde una perspectiva de innovación abierta, distinguiendo entre colaboraciones externas verticales y horizontales. Aunque encontraron que la colaboración horizontal tiene un efecto significativo en el rendimiento financiero, la colaboración vertical no mostró un impacto significativo. Esto proporcionó nuevas ideas sobre las estrategias de innovación abierta, especialmente en el contexto de economías emergentes, y subrayó la necesidad de mayor investigación en estas áreas. A pesar de que el desempeño financiero se consideró un constructo complejo, este estudio contribuyó al conocimiento existente sobre cómo las pymes pueden mejorar su rendimiento financiero mediante estrategias de colaboración externa de innovación.

A nivel organizacional, Ayón-Ponce et al. (2020) realizaron una significativa investigación centrada en la gestión estratégica organizacional dentro de las pymes en la ciudad de Jipijapa, provincia de Manabí - Ecuador. Desde la perspectiva de la carencia de declaratorias de misión, visión, valores, principios y fines en estas pymes, se planteó la problemática de la necesidad de mejorar y perfeccionar la gestión estratégica organizacional para optimizar el desempeño de las empresas. El objetivo del estudio se focalizó en el desarrollo de un procedimiento para implementar la gestión estratégica organizacional en las pymes. Los autores utilizaron una metodología descriptiva y cualitativa, la investigación se basó en la aplicación de 90 encuestas a empleados y una entrevista a 30 propietarios de las pymes en la ciudad de Jipijapa. Los hallazgos resultantes de este estudio sugieren establecer mecanismos de capacitación para que estas empresas desarrollen los componentes cruciales de la gestión estratégica organizacional. Los autores postularon que la implementación de tales procedimientos y estrategias de capacitación podría tener un impacto sustancial y positivo en el desempeño empresarial de las pymes.

En esa misma línea, Montero Reyes et al. (2021) realizaron un estudio diagnóstico evaluativo sobre las pymes del cantón Latacunga – Ecuador, identificando barreras en áreas clave como finanzas, administración y marketing, y cómo estos problemas obstaculizan su desempeño empresarial y su competitividad en la ciudad de Latacunga. Para la investigación, se utilizó una muestra representativa de 170 empresas, a las que se aplicó un cuestionario de 37 ítems. Los resultados sugieren que las pymes en Latacunga requieren servicios de asesoría en las áreas de marketing, financiera y administrativa como estrategia para mejorar su

desempeño empresarial. Este tipo de investigaciones permiten visibilizar las limitaciones estructurales de las pymes y diseñar intervenciones orientadas al contexto local.

Finalmente, en la investigación de Oñate-Paredes et al. (2022) destacan la importancia de establecer un Índice Específico de Confianza Empresarial para las pymes en Ecuador. El estudio tiene como objetivo abordar una brecha en la literatura relacionada con este sector, que es crucial para la economía del país. La metodología implica encuestar una muestra representativa de empresas y analizar variables como el estado actual de la economía y las expectativas futuras. El estudio reveló que, a pesar de las diferencias en tamaño, las pymes comparten con las grandes empresas percepciones similares sobre sus condiciones internas como la producción, ventas y costos de producción. Este estudio no solo facilita la contribución del comportamiento organizacional, sino que también puede guiar el diseño de políticas económicas que apoyen al sector de las pymes más efectivas.

En conjunto, los estudios analizados permiten afirmar que la medición del desempeño empresarial en las pymes requiere de modelos integrales, ajustados a su naturaleza y contexto. La tendencia de la literatura reciente se orienta hacia enfoques mixtos, que incorporan tanto variables financieras como intangibles, reconociendo la complejidad de estos entornos organizacionales. Para el sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, adoptar metodologías validadas y adaptadas a su realidad permitirá no solo mejorar su rendimiento, sino también consolidar procesos estratégicos de mejora continua y sostenibilidad.

2.1.5 Casos de Estudio

El uso de estudios de caso en la literatura sobre planificación estratégica y desempeño empresarial ha permitido analizar, en contextos específicos, cómo las pymes enfrentan desafíos organizacionales y operativos que condicionan su sostenibilidad y crecimiento. Estos casos ilustran no solo problemáticas comunes en la gestión estratégica, sino también buenas prácticas aplicables en otros contextos, como el sector de transporte y almacenamiento en Ecuador.

El estudio, "Evaluación de la gestión administrativa para incrementar la productividad. Estudio de caso del sector agrícola-comercial" realizado por Muñoz Sánchez et al. (2022), pone en relieve la importancia del desempeño empresarial en un negocio del sector agrícola-comercial en Puebla, México. Identifica un déficit en la operación eficiente del negocio, el cual, a pesar de su rentabilidad, no se movilizaba hacia un crecimiento sostenible debido a su

dependencia de técnicas anticuadas y una falta de estrategia de negocio efectiva. La investigación se segmentó en la evaluación de seis factores críticos de desempeño empresarial: uso de la técnica, orden y limpieza, trabajo en equipo, administración, capacitación y entrenamiento, y resultados. A través de la implementación de un modelado panel detallado y la evaluación minuciosa, el estudio destaca la ausencia de estructuras administrativas robustas, planeación eficaz, y controles operativos y financieros en la empresa estudiada. Los hallazgos subrayan la necesidad de inversiones estratégicas en capital humano y tecnológico, y el desarrollo de una sólida estrategia de negocio para potenciar el desempeño empresarial y la productividad.

Por su parte, el estudio de caso de Ciro-Gallo (2021), "Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección", se detectó la necesidad urgente de aplicar metodologías formales de planificación en pymes del sector de confección en Antioquia, Colombia. La ineficiencia de las metodologías de planificación existentes en este ámbito, condujo a la formulación de la problemática de la investigación. El objetivo fue evaluar el nivel de aplicabilidad y efectividad de diferentes estrategias de planificación en este contexto empresarial específico. Utilizando una combinación de cuestionarios, entrevistas y análisis de datos existentes, se encontró que las empresas mejoraron en términos de productividad y competitividad utilizando la metodología de planificación estratégica aplicada. No obstante, la investigación también identificó limitaciones en la implementación y evaluación de la herramienta, siendo el reto principal adaptar la metodología a las características y recursos específicos de cada pyme. Este estudio basado en un caso práctico resalta la importancia del desarrollo de metodologías de planificación estratégica adecuadamente personalizadas para las pymes en el sector de confección.

En el contexto ecuatoriano, el trabajo de Sumba Bustamante & Arteaga Choez (2022) analizó el caso de la empresa Manufacturera Construcciones S.A., ubicada en Quito, que, pese a su larga trayectoria, operaba sin un plan estratégico. Su estudio titulado "Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional", evidenció una desventaja competitiva atribuible a la falta de planificación formal, lo que da como resultado un rendimiento organizativo deficiente. El objetivo principal de esta investigación es proponer un plan estratégico para mejorar y fortalecer el desempeño de la organización. La metodología adoptada consistió en investigación aplicada, de campo, bibliográfica y transversal, empleando

técnicas de encuesta y entrevista. A través de un enfoque cualitativo, se pudo identificar el problema principal de la empresa, como la falta de una planificación estratégica que está causando una desventaja competitiva y pérdida de oportunidades. Como resultado, se propuso un plan estratégico, proporcionando un marco significativo para mejorar el rendimiento de la empresa y establecer una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, el estudio tiene algunas limitaciones, ya que los resultados se basan en una sola empresa y, por tanto, pueden no ser generalizables a otras organizaciones.

Finalmente, Granja (2014), realiza un estudio que se centra en la evaluación del desempeño y la rentabilidad del canal de distribución en línea de la empresa INTCOMEX del Ecuador durante el periodo 2012-2014. Con el objetivo de determinar cuánto ha contribuido este canal a los ingresos de la empresa, se utilizó una metodología de investigación cuantitativa experimental con encuestas aplicadas tanto a usuarios como a no usuarios del canal de distribución online. Resultados demostraron que la herramienta de ventas en línea de INTCOMEX, WebStore, ha experimentado un crecimiento en ventas y en cartera de clientes, aunque también sugieren que existen oportunidades para optimizar su desempeño y rentabilidad mediante una adecuada gestión de costos y eficiencia operativa. Sin embargo, el estudio estuvo limitado a las actividades de la franquicia en Ecuador. El estudio aporta *insights* valiosos, especialmente en el ámbito del desempeño empresarial, sobre cómo un canal de distribución en línea puede ser una herramienta efectiva para el crecimiento y el rendimiento de una empresa en el sector de la tecnología.

En síntesis, los casos presentados ofrecen evidencia empírica valiosa sobre cómo la planificación estratégica -o su ausencia- influye directamente en el desempeño empresarial de las pymes. Estos hallazgos aportan referentes importantes para el diseño de metodologías aplicables al sector de transporte y almacenamiento en Ecuador, sector que comparte muchos de los desafíos estructurales, organizacionales y de adaptación observados en estos contextos.

2.2 Marco Histórico

La evolución de la economía ecuatoriana ha estado profundamente marcada por la participación activa de sus diversos sectores productivos, entre los cuales el sector del transporte y el almacenamiento ha desempeñado un papel central en el fortalecimiento del aparato logístico nacional y regional. Este sector ha sido particularmente relevante en las

ciudades de Quito y Guayaquil, las cuales, por su ubicación estratégica y dinamismo comercial, han experimentado importantes transformaciones estructurales y tecnológicas a lo largo del tiempo.

En las últimas décadas, Ecuador ha experimentado un aumento en la inversión de infraestructura vial, logística y tecnológica. Este impulso ha sido particularmente evidente en Quito y Guayaquil, ciudades estratégicas para la conexión interna y externa del país. La ampliación de carreteras, el desarrollo de sistemas logísticos y la modernización de los servicios de almacenamiento han sido elementos clave en este proceso.

En este contexto, la planificación estratégica del sector de transporte y almacenamiento se ha convertido en un eje fundamental para promover la eficiencia empresarial, especialmente en las pymes, que constituyen el grueso del tejido empresarial nacional. No obstante, estas transformaciones también han evidenciado brechas estructurales que afectan el desempeño del sector, especialmente en lo relacionado con la formalización, la tecnología y la integración de procesos logísticos

2.2.1 Sector de Transporte y Almacenamiento

El sector de transporte y almacenamiento en Ecuador considera varios aspectos, entre ellos, la dependencia del petróleo y la producción agrícola e industrial. El Ecuador sigue siendo una economía primaria exportadora, altamente dependiente del petróleo en la que a nivel interno la producción agrícola e industrial han tenido un papel importante (Raza Carrillo, 2019). Esto indica que los cambios en la política económica y los factores externos pueden tener un impacto en el desarrollo del sector de transporte y almacenamiento y, por ende, en el desempeño empresarial de las pymes.

Históricamente, el sector de transporte y almacenamiento en el país ha evolucionado desde el uso formas rudimentarias hacia la implementación de tecnologías modernas de transporte y almacenamiento. Sin embargo, esta transición ha sido desigual. Las pymes del sector enfrentan desafíos importantes para adoptar tecnologías modernas, acceder a financiamiento y formar parte de cadenas de valor eficientes y sostenibles.

A nivel territorial, las ciudades de Quito y Guayaquil han experimentado un acelerado crecimiento y desarrollo en lo que respecta a las pymes en el sector de transporte y almacenamiento. Según el INEC, el sector de transporte y almacenamiento es responsable de generar el 5,3% del empleo general en junio del 2022. Según las estimaciones del Banco

Central del Ecuador, este sector contribuyó con el 5,9% del PIB total en 2022, implicando un crecimiento anual del 3,4% en relación al 2021 (EKOS, 2020). Por otro lado, este sector es fundamental para la logística y la cadena de suministro de las empresas, el buen desempeño de este sector sin duda genera un impacto positivo en la competitividad de las empresas en la economía general.

Por otro lado, según los datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el sector de transporte y almacenamiento se ha destacado como una de las cinco actividades económicas principales en Ecuador en 2022 en términos de ingresos por ventas alcanzando los USD 6.015 millones, seguido de otras industrias como el comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, agricultura y la información y comunicación (como se citó en Ekosnegocios.com, 2023). Esto sugiere la relevancia del sector de transporte y almacenamiento en la economía ecuatoriana.

La centralidad de este sector en la cadena de suministro nacional también se refleja en su capacidad de impactar directamente la competitividad de las empresas que dependen de él. Un sector de transporte y almacenamiento eficiente, integrado y adaptado a los estándares tecnológicos internacionales no solo reduce costos logísticos, sino que también permite a las pymes mejorar sus márgenes de rentabilidad y posicionarse de manera más competitiva en el mercado local e internacional.

2.2.2 Identificación de Patrones y Tendencias del Sector de Transporte y Almacenamiento – Digitalización y Adaptación Tecnológica

En las últimas décadas, el sector de transporte y almacenamiento ha sido testigo de una transformación significativa impulsada por la innovación tecnológica, los nuevos modelos de gestión logística y las exigencias de eficiencia en la cadena de suministro. Esta evolución ha generado un entorno dinámico que desafía a las pymes a adaptarse a tendencias emergentes para mantenerse competitivas y sostenibles.

Según el informe de McKinsey & Company, Banker (2023), dentro del ámbito de la tecnología de transporte, se revelan tendencias significativas basadas en una encuesta a más de 250 transportistas y proveedores de servicios logísticos globales. Los hallazgos incluyen un alto porcentaje de inversión en sistemas de gestión de transporte (87% de los cargadores manteniendo o aumentando sus inversiones desde 2020); además, están ganando terreno las tecnologías emergentes como la visibilidad en tiempo real, la optimización de rutas y la

telemática. Por su parte, las innovaciones como los drones de reparto y los vehículos de hidrógeno, aunque en etapas tempranas, muestran potencial; asimismo, el análisis de coste frente a ROI y los desafíos en la adopción de nuevos sistemas, como la formación y la gestión del cambio, son consideraciones críticas para las empresas.

Relacionando lo anterior con el tema de investigación, estas tendencias tecnológicas representan oportunidades y desafíos que deben ser contemplados en el diseño de estrategias futuras. La capacidad de adaptación a estas tecnologías podría ser un factor determinante en la competitividad y el éxito a largo plazo de las pymes en este sector.

En cuanto a las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, se destacaría que este sector no solo ha mantenido una importancia económica relevante en el 2022, sino que también se encuentra en un proceso de transformación digital, como lo indica la creciente tendencia de realizar trámites de manera virtual (Ekosnegocios.com, 2023). Esto sugiere que, las pymes del sector de transporte y almacenamiento están inmersas en un entorno económico significativo y al mismo tiempo enfrentan el reto de adaptarse a una cultura empresarial cada vez más digitalizada, sugiriendo utilizar plataformas digitales y microcréditos para mejorar la comprensión y el rendimiento en el mercado (Berrios, 2000 citado por Huilcapi et al., 2020).

Dicho lo anterior, los retos y perspectivas apuntan a que, a pesar de la incertidumbre política y social, se espera que las pymes continúen siendo un motor clave para el desarrollo económico y la creación de empleo, manteniendo su rol de soporte y control en el desarrollo del tejido empresarial ecuatoriano. Esto refleja, que las pymes del sector están adaptándose a las nuevas tecnologías y plataformas digitales, lo que podría influir significativamente en la eficiencia de la planificación estratégica.

2.2.3 Consecuencias a Largo Plazo y Lecciones Aprendidas

El sector de transporte y almacenamiento ha experimentado un crecimiento significativo, convirtiéndose en una pieza vital de la economía global, pero simultáneamente ha desencadenado impactos adversos en el medio ambiente. El transporte logístico se ha identificado como una de las principales fuentes de contaminación atmosférica, instando a la implementación de prácticas sostenibles y de responsabilidad ambiental a largo plazo (Cortes, 2023).

Estos desafíos medioambientales coinciden con vulnerabilidades estructurales en las pymes del sector, especialmente en contextos como el ecuatoriano, donde muchas de estas empresas operan con márgenes reducidos, baja tecnificación y escasa capacidad de adaptación. Una de las crisis más fuertes que enfrentaron las pymes ecuatorianas fue la crisis del COVID-19, que exacerbó los desafíos evidenciando la importancia y la adaptabilidad estratégica. Useche Aguirre et al. (2021) en su estudio indican que, las empresas que adoptaron estrategias efectivas mitigaron el impacto económico, mientras que aquellas sin planes estratégicos sufrieron consecuencias más severas. Este contexto destaca la relevancia de una planificación estratégica sólida para el desempeño empresarial, alineando la sostenibilidad y la eficiencia operativa como pilares fundamentales para las pymes en Quito y Guayaquil.

Este episodio demostró que la planificación estratégica no es un recurso accesorio, sino una condición fundamental para la resiliencia empresarial. En el caso de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, esta lección cobra una importancia particular, ya que estas ciudades concentran una gran parte de la actividad logística nacional y, por tanto, están más expuestas a los efectos de los cambios económicos, regulatorios y tecnológicos.

A partir de estas experiencias, se hace evidente la necesidad de integrar sostenibilidad, innovación y eficiencia operativa dentro de los modelos de gestión estratégica de las pymes. El diseño de metodologías adaptadas que incorporen estas dimensiones permitirá no solo afrontar los retos emergentes, sino también aprovechar las oportunidades que ofrece un entorno cambiante. En este sentido, la presente investigación se orienta a comprender y proponer mecanismos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento del desempeño empresarial de estas organizaciones, desde un enfoque contextualizado, preventivo y proyectivo.

En suma, las lecciones derivadas de las últimas décadas, y particularmente de la pandemia, ofrecen un marco de referencia valioso para entender la trayectoria y el estado actual de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en Ecuador. Este contexto refuerza la pertinencia de una metodología estratégica sólida como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de estas empresas en el mediano y largo plazo.

2.3 Marco Teórico.

2.3.1 *Variable Independiente Metodología Para el Desarrollo de Estrategias*

Definiciones de Metodología. La metodología constituye un componente esencial en el desarrollo de procesos estratégicos, al proveer un marco estructurado y lógico para el análisis e implementación de estrategias organizacionales. Según Cortés & Iglesias (2004), la metodología se define como la “ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tienen como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso” (p.8)

De acuerdo con Baena Paz (2017), la metodología y el método, aunque a veces se usan indistintamente, tienen significados distintos pero interrelacionados. La metodología se describe como una disciplina científica que estudia, analiza, promueve y depura los métodos de investigación. Asimismo, tiende a proporcionar un enfoque integral para conducir un estudio de investigación, enmarcando la forma en que se lleva a cabo la investigación y proporcionando directrices esenciales para cómo se adquieren, organizan, sistematizan y expresan los conocimientos. Por otro lado, el método es un camino para investigar, conocer y descubrir. Se refiere al procedimiento específico utilizado para alcanzar un objetivo. Los métodos son los pasos operativos concretos y técnicos que se siguen en el estudio y son una parte integral de la metodología general. El hecho de que los dos términos a veces se utilicen como sinónimos puede ser atribuido a su estrecha relación y solapamiento en la práctica. Puede ser útil considerar la metodología como el plan de juego general, mientras que los métodos representan las jugadas o técnicas.

Por su parte Wood (2021) también hace una distinción entre metodología y metodología de la investigación. Por un lado, la metodología es presentada como un campo de saber en sí misma. Dentro de la metodología, se pueden encontrar diversas corrientes teóricas con variados posicionamientos ontológicos y epistemológicos. Sin embargo, aquí es importante destacar que en la metodología también se encuentra una serie de prácticas, estrategias y técnicas que, aunque pueden ser cristalizadas en tradiciones, deben ser analizadas y revisadas críticamente. Mientras que, la metodología de la investigación es entendida como un entramado complejo de acciones puestas en juego en la producción de conocimiento.

Desde el punto de vista de Albarrán et al. (2020), la metodología no se refiere a una única herramienta o proceso estándar, sino que varía dependiendo del contexto en el que se

aplica y del conocimiento y experiencia del individuo que la implementa. De ahí que, una metodología efectiva debería ser capaz de proporcionar un alto nivel de confiabilidad, responder a preguntas fundamentadas relacionadas al qué, dónde, cuándo, cómo y quién.

Estudios Sobre Metodologías Para el Mejoramiento del Desempeño Empresarial.

La metodología para el desarrollo de estrategias es fundamental en el proceso de planificación estratégica, ya que proporciona un marco estructurado y sistemático para formular y seleccionar las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos de la empresa. Varios estudios han examinado diferentes metodologías utilizadas para el desarrollo de estrategias y su impacto en el desempeño empresarial.

Por ejemplo, el estudio realizado por Hasbum et al. (2022), aborda el efecto de la pandemia en las cadenas de suministro y cómo las empresas se han adaptado a estos cambios. El estudio identifica una problemática central relacionada con la desestabilización de las cadenas de suministro, que ha resultado en problemas de control de inventario, como excesos y escasez, perturbando la normal operación empresarial. Para enfrentar estos desafíos, las empresas han implementado diversas metodologías, métodos o estrategias, como la negociación de alta frecuencia, mantener niveles bajos de inventario, desarrollar pronósticos a corto plazo con base en la demanda real y utilizar las tecnologías de información y comunicación para mejorar la eficiencia. Estos hallazgos aportan sustancialmente al cuerpo de conocimientos sobre la gestión de la cadena de suministros en tiempos de crisis. Sin embargo, es destacable que, a pesar de los esfuerzos para adoptar estas prácticas, puede existir un desfase entre la capacidad operativa y tecnológica de las empresas para implementar estos cambios, lo que puede agravar los desafíos de la gestión del inventario en un panorama tan incierto como la pandemia de COVID-19.

Otro caso de aplicación de una metodología para el desempeño empresarial es el estudio realizado por Soedarso (2021), que investigó la aplicación de la evaluación y medición del desempeño empresarial bancario utilizando el modelo internacional de calidad, específicamente el Modelo Europeo de la Fundación para la Gestión de la Calidad (EFQM). En este estudio de Bank Jabar Banten Indonesia, Soedarso, examina la productividad de la organización, su eficiencia y eficacia, y el cumplimiento del nivel de desempeño de la empresa con el papel y la regulación de la autoridad bancaria. Los resultados sugieren que la mayoría de las variables, con la excepción del liderazgo y las asociaciones y recursos, influyen

significativamente en el desempeño empresarial del banco. De estas variables, aquellas relacionadas con la estrategia, las personas, los procesos, los productos y servicios, los resultados del cliente, las personas, la sociedad y el negocio resultan relevantes para el rendimiento del banco. Estos resultados contradicen con las expectativas iniciales, ya que las dos variables del liderazgo y gestión de recursos son elementos clave en el modelo EFQM. El estudio propone un plan de acción correctivo para las compañías financieras y bancarias en Indonesia basado en el modelo de ciclo de gestión operacional PDCA, que es un concepto estándar de calidad internacional. En cuanto a las recomendaciones, el autor sugiere que se evalúe más de cerca cómo se pueden mejorar y realizar de manera efectiva las operaciones de liderazgo y asociación y recursos en el contexto bancario. En resumen, este estudio proporciona enfoques valiosos sobre la eficacia del Modelo EFQM aplicado al sector bancario indonesio, sin embargo, se deben hacer esfuerzos para mejorar algunos aspectos, principalmente en términos de liderazgo y gestión de los recursos.

Por otro lado, Paredes et al. (2023), en su estudio exploran las implicaciones y aplicaciones de las herramientas Lean en la práctica empresarial, examinando su impacto en los tiempos de producción. Los autores examinan tres herramientas Lean, específicamente la implementación de *Single Minute Exchange of Die (SMED)*, Kanban y Trabajo Estandarizado, y analizan su efecto en el tiempo de producción. Los resultados de este estudio demuestran que estas herramientas tienen diferentes impactos en los tiempos de producción con la implementación de Kanban presentando un impacto diferente en comparación con SMED y el Trabajo Estandarizado que muestran un impacto similar. Esta investigación abre caminos para la aplicabilidad de las herramientas Lean en diversas industrias, destacando su potencial para reducir los tiempos de producción y aumentar la productividad. Los autores concuerdan con otras investigaciones que afirman que la integración de las herramientas Lean dentro de una empresa incrementa la productividad y la rentabilidad, aunque se encuentran discrepancias en cuanto al porcentaje de mejora lograda. Dicho lo anterior, es necesario una evaluación cuidadosa para la implementación de herramientas Lean, teniendo en cuenta las particularidades de cada industria y empresa.

En cuanto a la aplicación del *Balanced Scorecard*, Noboa Salazar et al. (2022), desarrollaron un estudio que se centró en la optimización de la gestión administrativa de una empresa constructora utilizando la herramienta *Balanced Scorecard*. La empresa se encuentra

en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, y la investigación se llevó a cabo en 2018. Según los autores, el Balanced Scorecard es una metodología de gestión que permite monitorear la estrategia organizacional a través de cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos y aprendizaje. Con esta herramienta, se pudo identificar áreas de mejora en cuanto a la satisfacción del cliente, manejo de las finanzas y control de procesos internos, así como la capacitación y aprendizaje continuo del personal. Los autores realizaron encuestas y entrevistas a los colaboradores de la empresa para diagnosticar los problemas existentes. Se encontró que había una carencia en la formación y actualización del personal, problemas de liquidez y una frecuente insatisfacción del cliente. Para resolver estos problemas, los autores propusieron una serie de estrategias, contribuyendo a la gestión administrativa de dicha empresa. Algunas de estas estrategias incluyen la creación de un plan de capacitación para el personal, la implementación de un programa para optimizar gastos y costos, y la mejora de la gestión de relaciones con los clientes. Este estudio demuestra cómo la implementación adecuada del Balanced Scorecard puede ayudar a identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de una empresa. Sin embargo, sugiere que sería útil explorar cómo la adopción del Balanced Scorecard puede ser facilitada o dificultada por variables contextuales, tales como la cultura organizacional o el estilo de liderazgo en una empresa.

Otro ejemplo que aplicó el Balanced Scorecard como metodología es el trabajo realizado por Parra Trelles et al. (2020), centrándose en el caso de estudio de la empresa textil Amy's Factory Jeans ubicada en Ecuador. Los autores exploran la articulación entre planificación estratégica y eficiencia operativa en un contexto de post-pandemia. Según el estudio, las pymes necesitan una adecuada planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones y así aumentar su rentabilidad en tiempos desafiantes como el posterior a la pandemia de COVID-19. Los autores identifican que las pymes, dada su estructura pequeña, son capaces de adaptarse a las fluctuaciones económicas y necesitan el apoyo de instituciones públicas y privadas para su desarrollo. Enfatizan la importancia de la gestión efectiva de los recursos y señalan que muchas tomas de decisiones en la empresa estudiada se realizaron de manera empírica, lo que en algunos casos resultó en gastos operativos innecesarios. El Cuadro de Mando Integral es citado como una herramienta útil para el seguimiento y evaluación de los objetivos y estrategias empresariales. Sin embargo, el estudio revela que la implementación efectiva del CMI y la planificación estratégica, en la práctica, a menudo se ven obstaculizadas

por la falta de roles claros en cuanto a responsabilidad y rendición de cuentas, así como por decisiones impulsivas y no analizadas. Si bien, este estudio ilustra la importancia de la planificación estratégica para las pymes, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia COVID-19, también resalta la necesidad de manejo efectivo y consciente de los recursos. Sin embargo, sería valioso explorar cómo estos procesos podrían ser influenciados y/o respaldados por las políticas públicas o iniciativas institucionales, brindando así un marco comprensivo para la planificación estratégica adecuada en las pymes en un período post-pandémico.

De forma complementaria, Mollo Paco (2023), presentó un estudio enfocado en la implementación de un modelo de planificación estratégica para una consultora emergente en comercio exterior en Bolivia, utilizando el enfoque del Balanced Scorecard. La investigación abordó el desafío de establecer una estructura estratégica operativa, efectiva y eficiente que garantice la competitividad de la empresa en el mercado. El objetivo principal fue diseñar una estrategia funcional basada en el Balanced Scorecard, que se materializó a través de la descripción y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y la definición de su misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos. Los resultados proporcionaron un plan de control y seguimiento y demostraron su importancia como herramienta para el crecimiento sostenible, la satisfacción del cliente y la eficiencia de servicio. Sin embargo, la investigación limitó su aplicabilidad al contexto boliviano y a la empresa de comercio exterior específica. Este estudio contribuye a la comprensión de cómo las estrategias de negocio de Balanced Scorecard pueden ser aplicadas en contextos emergentes y en industrias específicas.

Finalmente, otro estudio de aplicación el Balanced Scorecard como metodología para mejorar el desempeño empresarial es el de Arellano Diaz et al. (2022), que trata sobre la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones y cómo se puede utilizar el Balanced Scorecard para optimizar la gestión. El estudio subraya el papel crucial de la planificación en las operaciones empresariales, estableciéndose como el punto de partida para lograr los objetivos organizacionales. Taylor y Fayol son reconocidos como grandes influenciadores de la planificación estratégica y sus enfoques han sido integrados en las prácticas modernas de gestión. Además, la investigación utiliza el ejemplo práctico de la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard en la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, que le permite medir eficazmente y controlar la implementación de

los planes estratégicos. Se destacó que el BSC ayuda a recoger datos y generar reportes que sirven para ajustar la toma de decisiones e influir en el rumbo de la organización para alcanzar sus objetivos.

2.3.2 Teorías Variable Independiente: Metodologías Para el Desarrollo de Estrategias

Teoría de la Organización Industrial y su Relación con la Metodología. La configuración de empresas y mercados y cómo interactúan entre sí es una dinámica fundamental que moldea el panorama económico global. El estudio pormenorizado de estas interacciones es una empresa monumental, que implica la descomposición de complejas estructuras y comportamientos para comprender y predecir los patrones de la actividad comercial. Esta esfera de estudio, conocida como teoría de la organización industrial, tiene profundas implicaciones para las prácticas empresariales, la formulación de políticas y el avance general de la economía. En el marco de esta discusión, se explorará la teoría de la organización industrial en mayor profundidad, resaltando sus fundamentos clave, su relevancia para las estrategias empresariales y su impacto en el ecosistema económico más amplio.

Coloma (2002), define la teoría de la organización industrial como una segmentación crucial de la economía que investiga la estructura y dinámica de los mercados, con un enfoque particular en las empresas que operan dentro de estos y cómo las políticas gubernamentales afectan a la actividad y composición de los mercados. Esta teoría, que se encuentra dentro del campo de la microeconomía, pone un gran énfasis en el concepto de poder de mercado, el cual connota la habilidad de ciertas unidades económicas para manipular los precios. La organización industrial proporciona un análisis minucioso en cuanto al comportamiento de las compañías que funcionan en mercados que se pueden agrupar primordialmente en grupos: aquellos dominados por una sola empresa, aquellos en los que un conjunto de competidores opera independientemente, y aquellos en los que hay colusión. Esta clasificación revela la relación entre las posibilidades para ejercer el poder de mercado y las prácticas comerciales estratégicas empleadas por las empresas, tales como contratos exclusivos, la discriminación de precios, y la obstrucción a la entrada de nuevos competidores, entre otros. La teoría de la organización industrial proporciona un fundamento teórico valioso para el desarrollo de estrategias empresariales. Al comprender las estructuras de mercado y las dinámicas de competencia y colusión, las empresas pueden elaborar y ejecutar estrategias más efectivas en función de su posición dentro del mercado. Además, la comprensión de las prácticas

comerciales estratégicas y cómo se ubican dentro de la estructura de mercado abre oportunidades para su aplicación por parte de las empresas para asegurar una mayor cuota de mercado y otras ventajas competitivas.

De manera muy similar, Tirole (1990) en su obra expresa que la teoría de la organización industrial consiste en el estudio teórico de la forma en que las empresas y los mercados funcionan en diversas circunstancias económicas. Basado en los principios de la microeconomía, la organización industrial comprende el análisis de la estructura del mercado, la conducta de las empresas en ese entorno y el rendimiento resultante en dicho contexto. La estructura del mercado se refiere a factores como el número de competidores, el nivel de diferenciación del producto y la configuración de costos. La conducta de las empresas analiza acciones como la determinación de precios, el nivel de I+D, las inversiones y la publicidad. Finalmente, el rendimiento del mercado aborda cuestiones de eficiencia, la relación entre precio y costo marginal, la innovación y la distribución.

Por su parte, Brown & Domínguez (2012), en su obra expone los cinco elementos fundamentales de la organización industrial: la organización de mercados, la influencia de la estructura de mercado en las estrategias de fijación de precios, el efecto del comportamiento de las empresas en la estructura y desempeño del mercado, la estructura de la empresa, sus fronteras y objetivos, y las intervenciones gubernamentales para regular el poder de mercado. El autor menciona que, en el ámbito estratégico, la organización industrial proporciona entendimientos útiles sobre cómo las empresas pueden desplegar estrategias para optimizar sus operaciones dentro de las estructuras de mercado existentes. Esto incluye estrategias relacionadas con economías de escala, diversificación de productos e integración vertical entre otros. Un enfoque estratégico basado en la organización industrial considerará tanto factores internos de la empresa como factores externos en el entorno de mercado.

En cuanto a la relación entre la teoría de la organización industrial y la metodología para el desarrollo de estrategias empresariales, se entrelazan intrínsecamente. Las empresas pueden interpretar la estructura de mercado y los patrones de competencia utilizando el marco de la teoría de la organización industrial y, a su vez, aplicar estrategias apropiadas para superar los desafíos competitivos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno de mercado. Por ejemplo, una empresa dominante puede utilizar la diferenciación del producto para ampliar su cuota de mercado, mientras que una nueva empresa puede emplear estrategias de

precios bajos para ganar entrada en un mercado. También es importante considerar el papel de la regulación gubernamental, dado que puede limitar o permitir ciertas estrategias que las empresas pueden emplear. Al entender la estructura de la industria y cómo las intervenciones del gobierno pueden afectar esta estructura, una empresa puede tomar mejores decisiones estratégicas.

Por lo tanto, la teoría de la organización industrial proporciona un marco teórico útil para un análisis más profundo que guía en la planificación empresarial. La principal aportación de esta teoría a las prácticas comerciales es que destaca la necesidad de comprender a fondo la propia industria y mercado antes de hacer movimientos estratégicos. Esto incluye comprender tanto la estructura del mercado como la conducta de los competidores a lo largo del tiempo. Como herramienta indispensable para comprender la naturaleza de la competencia, las estrategias empresariales y las interacciones del mercado, esta teoría impulsa decisiones comerciales más informadas y políticas económicas efectivas. A medida que el panorama empresarial continúa evolucionando, la teoría de la organización industrial resulta ser un marco analítico valioso para abordar los retos emergentes y para maximizar las oportunidades en el mundo empresarial dinámico y en constante cambio de hoy.

Tipos de Metodologías.

La planificación estratégica es un componente crucial en la gestión empresarial, ya que actúa como guía para alcanzar los objetivos a largo plazo. Para las pymes, especialmente en sectores dinámicos, elegir una metodología de planificación adecuada puede ser determinante para su éxito y sostenibilidad. Se hace esencial explorar y comprender diversas metodologías de planificación estratégica, cada una con sus características y beneficios únicos. Según Drew (2023b) en su artículo “Metodologías para la planificación de tu empresa: Principales opciones”, presenta varias metodologías utilizadas en la práctica empresarial contemporánea, considerando su aplicabilidad en contextos empresariales similares al objeto de estudio:

Análisis Foda: Este análisis es fundamental para entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Su aplicación permite a las pymes realizar una introspección crítica y una evaluación del entorno, fundamentales para la planificación estratégica efectiva.

Análisis PESTEL: Este análisis examina factores externos como los políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales. Su aplicación es vital para entender el

entorno macroeconómico en el que operan las pymes, permitiéndoles anticiparse a cambios que podrían impactar su desempeño empresarial.

Océano Azul: Esta metodología incentiva a las empresas a explorar mercados no disputados. Esta estrategia es útil para las empresas y en especial para las pymes, dado que fomenta la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

Análisis Porter: Este análisis utiliza cinco fuerzas para evaluar el nivel de competitividad y desarrollar estrategias empresariales. Es especialmente relevante para las pymes para comprender y maniobrar en el entorno competitivo del sector.

Objetivos y Resultados clave (OKR): Los OKR son esenciales para establecer y monitorear objetivos claros y medibles, lo que puede ayudar a las pymes a alinear su planificación estratégica con acciones concretas, mejorando así su desempeño empresarial.

En cuanto a metodologías integrales, Arellano Diaz et al. (2022) y Drew (2022) afirman que el Balanced Scorecard (BSC) representa una herramienta de gestión estratégica innovadora y multifacética crucial para la planificación estratégica y el seguimiento del desempeño empresarial. A continuación, se explora en detalle esta metodología:

Balanced Scorecard (BSC): Desarrollada por Kaplan y Norton en la década de los años noventa, esta metodología ha revolucionado la forma en que las organizaciones visualizan y concretan sus objetivos estratégicos. El BSC es una herramienta que va más allá de la simple medición financiera, incorporando aspectos clave del rendimiento organizacional. El BSC divide el desempeño en cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas incluye objetivos, medidas, metas e iniciativas específicas, permitiendo a las organizaciones no solo medir su rendimiento actual, sino también trazar un mapa para futuras mejoras.

Finalmente, otro enfoque metodológico en la planificación empresarial que busca la mejora continua y la excelencia organizacional es el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), creado por la Fundación Europea de la Calidad en 1989. Esta metodología, originalmente diseñada para impulsar la eficiencia y efectividad en las organizaciones europeas, ha demostrado ser ampliamente adaptable y aplicable en diversos contextos (Yskak, 2021). A continuación, se explica más detalle en qué consiste este modelo:

Modelo EFMQ: Se estructura en torno a nueve criterios, divididos en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los primeros incluyen el liderazgo, estrategia, personas,

asociaciones y recursos, procesos, productos y servicios. Mientras que los “Resultados” se enfocan en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los colaboradores, el impacto en la sociedad y los resultados clave de rendimiento. Esta estructura permite a las organizaciones evaluar y mejorar su desempeño en cada uno de estos aspectos críticos.

Por otro lado, Drew (2023a) en su artículo “Incorporación del modelo EFQM en la planificación empresarial”, indica cómo el modelo puede integrarse a la planificación empresarial enfatizando su utilidad como herramienta para alcanzar objetivos y metas organizacionales. En el contexto de las pymes, este modelo podría ser una herramienta para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, la satisfacción del cliente y del personal, y el impacto social, aspectos fundamentales para el éxito empresarial. Su enfoque en la mejora continua y en la gestión integral de la calidad lo convierte en una herramienta robusta para la evaluación y mejora del desempeño empresarial. La capacidad del modelo EFQM de adaptarse a diferentes entornos organizacionales sugiere que podría ser personalizado eficazmente para satisfacer las necesidades específicas de las pymes en cualquier sector.

En conclusión, la exploración comparada de estas metodologías evidencia que no existe una única vía para planificar estratégicamente, sino múltiples enfoques que deben adaptarse según el contexto organizacional. Herramientas como FODA, Pestel y Porter son útiles para el diagnóstico, OKR y BSC permiten el seguimiento de objetivos estratégicos; y modelos como EFQM ofrecen una visión integral de mejora continua. En el caso de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, la elección de la metodología dependerá de factores como su madurez organizacional, grado de formalización, recursos disponibles y visión estratégica. La combinación adecuada de estas herramientas puede facilitar la implementación de un modelo metodológico adaptado, eficiente y sostenible, contribuyendo así al fortalecimiento del desempeño empresarial en un entorno cambiante y competitivo.

Dimensiones de Metodologías

Proceso. La evolución del concepto de procesos organizacionales ha sido un tema de continua reflexión y desarrollo en la teoría y práctica de la gestión. A lo largo del tiempo, este concepto ha sido objeto de análisis desde diversas perspectivas en el campo de las escuelas del pensamiento administrativo, cada una aportando sus propias definiciones y enfoques para comprender y gestionar los procesos en el entorno empresarial. Y, por otro lado, en el ámbito

empresarial a partir de los años noventa, este concepto cobra relevancia y ha tenido una gran cantidad actualizaciones.

El estudio realizado por Blázquez y Amato (2016) enmarca y sintetiza las diversas perspectivas en el ámbito del pensamiento administrativo sobre la evolución de los procesos organizacionales, proporcionando una visión integral de las contribuciones de destacados autores. En este contexto, se propone explorar cómo estas perspectivas han influido en la evolución del concepto de procesos, y cómo se aplican en el contexto actual de las organizaciones.

El enfoque clásico y neoclásico, personificado por Frederick Taylor, se centró en la eficiencia y la estandarización de tareas, promoviendo la optimización de procesos a través de la administración científica, enfatizando la productividad y la jerarquía. Por otro lado, el enfoque conductual, impulsado por Elton Mayo, subrayó la importancia de las relaciones interpersonales y los aspectos psicosociales en los procesos organizacionales, reconociendo que son fenómenos sociales impulsados por la interacción humana.

El enfoque cuantitativo, representado por figuras como John von Neumann, promovió la aplicación de técnicas cuantitativas y modelos matemáticos para optimizar la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos. En contraste, el enfoque de sistemas, propuesto por Kenneth Boulding y Ludwig von Bertalanffy, enfatizó una visión integral de las organizaciones como sistemas abiertos e interconectados, destacando la interdependencia de los componentes.

El enfoque de contingencia, presentado por Paul Lawrence y Jay Lorsch, argumentó que no existe una única solución universal para la gestión de procesos; en cambio, se debe adaptar a factores contextuales y ambientales específicos. Por su parte, el enfoque político, representado por Jeffrey Pfeffer, reconoció la influencia del poder y la negociación en los procesos organizacionales, destacando su naturaleza política. Finalmente, el enfoque de la administración estratégica y competitiva, a través de los trabajos de Porter y Ansoff, subrayó cómo los procesos pueden ser utilizados estratégicamente para obtener ventajas competitivas en un entorno empresarial dinámico.

Estos enfoques mencionados tienen implicaciones significativas para el desempeño empresarial en el entorno empresarial moderno. Cada enfoque ofrece herramientas y perspectivas únicas que pueden mejorar la eficiencia, la productividad y la sostenibilidad

empresarial. La adaptabilidad y resiliencia no solo provienen de la optimización de la eficiencia a través del enfoque clásico, sino también a través de la consideración de los factores humanos y sociales en el enfoque conductual, la toma de decisiones basada en datos del enfoque cuantitativo, y la respuesta flexible a las circunstancias cambiantes desde la perspectiva de la contingencia. Cada enfoque tiene su lugar y aplicarlo adecuadamente puede resultar en un rendimiento empresarial mejorado y una mayor competitividad en el mercado.

Por otro lado, en el ámbito empresarial a partir de los años noventa, el concepto de proceso cobra relevancia en la gestión empresarial, generando nuevas definiciones y actualizaciones conceptuales. En el artículo científico titulado “Evolución del concepto de Procesos Organizacionales” de Blázquez y Amato (2016), presenta una revisión de diversas perspectivas y definiciones sobre el concepto proceso, aportadas por varios autores destacados en el campo. Davenport y Short (1990) postularon que un proceso es una secuencia específica de actividades en el tiempo y el espacio, con un inicio, un fin, entradas y salidas claramente definidas, estableciendo así una base sólida para la discusión inicial sobre procesos en el ámbito empresarial. Harrington (1991) enriqueció esta definición al agregar la dimensión de mejora continua describiendo los procesos como una serie de operaciones o actividades diseñadas para producir un producto o servicio específico, lo que implica una revisión constante y optimización. Por su parte, Martínez Chávez (1998) y Cohen y Franco (2000) ampliaron el enfoque al definir los procesos como secuencias de tareas estructuradas que pueden determinarse y compararse en el tiempo para obtener una visión más estratégica del rendimiento organizacional y las posibilidades de mejora.

En el mismo artículo hace referencia al concepto proporcionado por la ISO 9000:2005, presenta una definición más formalizada, describiendo los procesos como conjuntos de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas, lo que aporta una visión sistemática de los procesos y su interacción con otros aspectos de la organización. Finalmente Pérez Fernández de Velasco (2010) sugirió que un proceso es una forma específica de organizar el trabajo y las actividades de una empresa, enfatizando que los procesos no son sólo secuencias de tareas, sino también formas de estructurar y gestionar organizaciones enteras

Esta diversidad de perspectivas, recopilada en el artículo de Blázquez y Amato (2016), refleja la evolución del concepto de procesos organizacionales y sienta las bases para la esta investigación, que busca analizar en profundidad esta evolución y su aplicación en el contexto

actual de las pymes del sector de transporte y almacenamiento de las ciudades de Quito y Guayaquil.

Eficiencia. La eficiencia organizacional es un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial, ya que se relaciona directamente con la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible. A lo largo de los años, diferentes autores han abordado el tema de la eficiencia desde diferentes perspectivas, lo que ha dado lugar a una amplia variedad de definiciones y enfoques. En este contexto, resulta fundamental profundizar en el estudio de la eficiencia y su relación con el desarrollo empresarial, con el fin de identificar las mejores prácticas y estrategias para mejorar la gestión de las organizaciones y promover su crecimiento y competitividad en el mercado.

De acuerdo con Herbert A. Simon (1947, citado por C. Ramírez, 1987), el término eficiencia se codifica de manera más clara en el ambiente empresarial, donde es factible establecer comparaciones directas entre la inversión efectuada y las ganancias producidas. En esta perspectiva, la eficiencia se manifiesta cuando se cumplen las expectativas de resultados o beneficios. Por tanto, se concibe la eficiencia como la consecución de objetivos propuestos con la mínima inversión, reduciendo el esfuerzo y maximizando la productividad. Dentro del marco empresarial, el aporte de Simon enfatiza que la eficiencia no solo es alcanzar las metas establecidas, sino hacerlo de un modo que maximice la rentabilidad y minimice los costos y esfuerzos, promoviendo así la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Por otro lado, tal como se ha documentado en la investigación de Ganga Contreras et al. (2014), varios autores abordaron el concepto de eficiencia. En cuanto a la idea de eficacia, parece haber un consenso entre varios autores en que este término se refiere esencialmente al grado en que se alcanzan los objetivos o resultados, sin tener en cuenta el número de recursos utilizados. En un marco de eficacia, el objetivo primordial es lograr un desempeño óptimo (Rubio, 2006; García, 2002; Trillo del Pozo, 2002; Sallan, 2001). Esto significa que, desde la perspectiva de la eficacia, una organización cumple sus metas, pero no necesariamente de una manera que tome en cuenta la utilización eficiente de los recursos.

De acuerdo con la misma investigación, para Bardhan (1995) Castillo (2001) Lusthaus et al. (2001) Trillo del Pozo (2002) Gómez (1988) y Martín y López del Amo (2007), la eficiencia se refiere a la conexión entre el grado de objetivos alcanzados y el uso adecuado de los recursos disponibles. Es un indicativo de cómo la producción de un bien o servicio se

relaciona con los insumos utilizados para conseguir ese nivel de producción. En otras palabras, la eficiencia implica la consecución de los objetivos dentro de un marco de estructura de costos óptimos. Mientras que, en el campo de la economía, la eficiencia se entiende a menudo como un criterio de juicio sobre la correlación entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados, tal cual sugieren Raffo y Ruiz (2005). Adicionalmente, la eficiencia puede examinarse en términos de producción, brindando respuestas a indagaciones acerca de cuánto podemos aumentar la producción sin necesidad de incrementar la cantidad de insumos utilizados.

Y finalmente, en la investigación mencionada, uno de los conceptos frecuentemente asociados al término "eficiencia" es el Óptimo de Pareto. En términos de este enfoque, un proyecto o distribución de recursos puede considerarse eficiente cuando los beneficios obtenidos son equitativos para todos los involucrados y al menos uno mejora; además, si los beneficiarios pueden compensar a los potencialmente afectados de manera negativa. En otras palabras, la Pareto-optimalidad se cumple cuando un conjunto de recursos X es preferible a otro Y, sólo si con la segunda opción al menos alguna persona mejora y nadie sale perjudicado. Esto quiere decir que un óptimo de Pareto es una distribución de recursos que no puede alterarse para mejorar la situación de una persona sin perjudicar a otra (Martínez, 2003; Gravelle y Ress, 2006).

La eficiencia puede ser examinada desde tres perspectivas claves según Herbert A. Simon (1947, citado por C. Ramírez, 1987).

- a. En primer lugar, la eficiencia técnica se refiere a la optimización de los recursos (materiales, tecnológicos, humanos) para obtener los mejores resultados posibles, minimizando el desperdicio y favoreciendo la rentabilidad y productividad mediante tecnologías avanzadas, la adopción de mejores prácticas y la mejora continua de los procesos.
- b. En segundo lugar, la eficiencia administrativa se centra en la eficacia de las operaciones gerenciales y de gestión. El autor señala que la eficiencia administrativa se alcanza cuando la gestión es capaz de obtener resultados óptimos con el menor esfuerzo y costo posible, enfocándose en la efectividad de la toma de decisiones, la coordinación y la asignación óptima de las responsabilidades y recursos; y

- c. Por último, la eficiencia personal se relaciona con el desempeño individual de los empleados en la organización buscando que realicen sus funciones de manera efectiva con el mínimo tiempo y esfuerzo posible, mejorando a través de formación y desarrollo de los empleados, el establecimiento de un ambiente de trabajo propicio, y la implementación de sistemas eficaces de retroalimentación y evaluación del desempeño.

Cada uno de estos aspectos de eficiencia puede influir y ser influenciado por los otros, y para alcanzar la máxima eficiencia global, sería crítica la atención a todos estos aspectos.

Resultados Deseados. El paradigma de la Estructura – Conducta – Resultados (ECR), que surgió originalmente del trabajo de Joe S. Bain en la década de 1950, es una teoría central en la economía industrial que proporciona un marco coherente para entender cómo la organización de una industria influye en el comportamiento de las empresas y produce determinados resultados o desempeño. Este enfoque se basa en tres componentes. Primero, la Estructura se refiere a las características fundamentales de un mercado, incluyendo el número y tamaño de las empresas, barreras de entrada, grado de diferenciación del producto, entre otros. Segundo, la Conducta engloba las acciones y estrategias de las empresas en respuesta a la estructura del mercado, como la fijación de precios, las estrategias de investigación y desarrollo, y las tácticas publicitarias. Tercero, los Resultados son los resultados finales en términos de producción, precios, y utilidades, y cómo estos resultados afectan a la sociedad en general (González Mejía y Rosero Aguilar, 2011).

En función de lo anterior, en el contexto de la gestión empresarial, el enfoque ECR puede proporcionar un marco útil para el desarrollo de estrategias empresariales. Entender la estructura de un mercado puede ayudar a una empresa a identificar sus ventajas y desventajas competitivas y formular estrategias. La comprensión de la conducta de las empresas competidoras puede proporcionar a una empresa información valiosa para prever las reacciones de estas empresas a sus propias estrategias y ajustar estas estrategias en consecuencia. Finalmente, los resultados son el reflejo más tangible del impacto de la estructura y la conducta. Por lo tanto, los resultados en términos de eficiencia, rentabilidad, y el grado en que las demandas del consumidor son satisfechas, se evalúan bajo el paraguas de desempeño. Este componente permite evaluar si una estructura y conducta particular es beneficiosa o perjudicial para la economía como un todo.

Por otro lado, según Alithya (2022), desde el punto de vista empresarial, los resultados se refieren a los logros o efectos que se obtienen como consecuencia de las acciones o estrategias implementadas por una empresa. Estos resultados pueden incluir el aumento de las ventas, la mejora de la eficiencia operativa, el incremento de la rentabilidad o la captación de nuevos clientes. Los resultados deseados, por otro lado, son los objetivos específicos que una empresa se propone alcanzar a través de sus acciones y estrategias. Estos objetivos pueden incluir el establecimiento de una cuota de mercado determinada, la expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos o servicios innovadores, o la mejora de la reputación y la imagen de marca.

En resumen, es imperativo destacar la trascendencia de los resultados deseados en el contexto empresarial, ya que estos resultados constituyen un elemento fundamental para el crecimiento de una organización. Estos resultados proporcionan una orientación definida y un propósito específico para las acciones y estrategias empresariales. La definición de resultados deseados claros y alcanzables permite a una empresa concentrar sus recursos de manera eficaz, optimizando sus oportunidades de éxito. Además, los resultados deseados desempeñan un papel crucial en la evaluación del rendimiento y la eficacia organizacional al actuar como indicadores clave, lo que capacita a la empresa para medir su progreso hacia la consecución de sus metas. En última instancia, estos resultados deseados ejercen una influencia directa en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias futuras en el entorno empresarial.

2.3.3 Variable Independiente Planificación Estratégica

Fundamentos Teóricos de la Planificación Estratégica y su Relevancia en las Pymes.

Evolución del Concepto de la Planificación Estratégica. La planificación estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo y se ha adaptado a diferentes ámbitos, como la planificación estratégica de ciudades, la planificación estratégica del turismo, la planificación estratégica de las pymes, la planificación estratégica en la gestión del talento humano y la planificación estratégica en la gestión de recursos humanos. En el campo de la gestión empresarial, la planificación estratégica se ha vuelto cada vez más importante en un contexto donde las pymes han experimentado una necesidad creciente de organización y estrategias para cumplir con sus objetivos empresariales. A continuación, se abordará el concepto de la planificación estratégica desde el punto de vista de varios postulados:

George Steiner (citado por J. L. Ramírez, 2017), un pionero en el estudio de la planeación estratégica, quien sostiene que la planeación estratégica sistemáticamente identifica oportunidades y peligros futuros y proporciona una base para tomar mejores decisiones en el presente. En este proceso, la organización elabora múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

De acuerdo con, Goodstein et al. (1998) en su obra “Planificación Estratégica Aplicada”, la planeación estratégica se define como un proceso mediante el cual los miembros clave de una organización visualizan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo. Goodstein hace hincapié en que la planeación estratégica no es simplemente una proyección a largo plazo o la extrapolación de las tendencias actuales. Al contrario, este proceso presupone la creación activa de un futuro deseado, más que una respuesta pasiva a las fuerzas incontrolables del entorno.

Según, Münch Galindo (2005) en su libro define la planificación estratégica como un método vital mediante el cual los altos mandos de la organización establecen las directrices principales para trazar el camino hacia el futuro. Este proceso generalmente aborda un horizonte de tiempo a mediano y largo plazo y engloba la totalidad de la empresa. Su meta esencial es establecer la dirección de la organización, así como codificar la adquisición, la utilización y la asignación de recursos necesarios para lograr la misión y la visión organizacional.

Por su parte, Serna Gómez, Serna Gómez (2008) en su obra titulada “Gerencia Estratégica”, define la planeación estratégica como un proceso cardinal en el que la organización caracteriza su área de actividad, establece una visión de su futuro y planifica los caminos que seguirá para alcanzar dicha visión. Se fundamenta en un análisis meticuloso de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que se le presentan. Requiere una intervención activa y dinámica de los miembros organizacionales, la recopilación incesante de datos sobre los elementos esenciales para su éxito, su evaluación, seguimiento y ajustes regulares. Esto promueve un estilo de gestión que transforma a la organización en una entidad que tiene la capacidad de actuar por anticipado y de manera proactiva.

La planeación estratégica, según Bryson (2011), es un enfoque deliberado y organizado para determinar los objetivos a largo plazo de una organización y la manera en que

estos objetivos se alcanzarán. Esta planeación se basa en un análisis riguroso del entorno interno y externo de la organización, e implica la formulación de estrategias a medida que se consideran los posibles cambios en el entorno y se identifican las oportunidades y amenazas estratégicas.

Mientras que, David (2013), la define como el dominio que abarca tanto el arte como la ciencia, que consiste en la formulación, ejecución y evaluación de elecciones complejas que involucran una diversidad de disciplinas con el propósito de llevar a una entidad empresarial hacia la realización de sus metas y objetivos previamente establecidos. Este enfoque no solo implica la toma de decisiones, sino también la implementación de esas decisiones y la posterior valoración de su efectividad.

De manera muy similar, Chiavenato (2016), sostiene que es un proceso crucial para una organización. Su propósito principal es establecer las metas a alcanzar y determinar las acciones necesarias para hacerlo, de manera que se generen ventajas competitivas y proporcione estabilidad a largo plazo para la empresa. Este proceso ayuda a identificar recursos útiles para la organización, desarrollar y coordinar habilidades, detectar fortalezas y debilidades, y elaborar un conjunto de medidas interconectadas que aseguren que la organización logre sus objetivos.

En resumen, la evolución del concepto de planificación estratégica es un testimonio de su importancia perdurable en el campo de la gestión empresarial. Desde los primeros planteamientos hasta las definiciones más actuales, esta disciplina ha demostrado ser una herramienta esencial para que las organizaciones, incluidas las pymes, establezcan una dirección clara, definan sus objetivos a largo plazo y respondan de manera proactiva a los desafíos y oportunidades que se presentan en su entorno. La riqueza de enfoques y definiciones subraya la versatilidad de la planificación estratégica y su capacidad para adaptarse a una amplia gama de contextos organizacionales. En el contexto de este estudio, la planificación estratégica se presenta como una palanca para analizar y mejorar la relación entre esta metodología y el desempeño empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. El entendimiento de su evolución conceptual sienta las bases para el desarrollo de la metodología que busca impulsar el éxito de estas empresas en un entorno empresarial dinámico.

Investigaciones previas sobre planificación estratégica en las pymes. Valencia Maldonado y Erazo (2016), en su artículo "El reto de la planificación estratégica en las Pymes" centraron su atención en la planificación estratégica en las pymes, identificando y abordando los desafíos que se encuentran en este campo. La necesidad de explorar los factores particulares que diferencian el enfoque de planificación estratégica en las pymes sirvió como el problema central para su estudio. Su objetivo era desarrollar un mejor entendimiento de las complejidades involucradas en la planificación estratégica en las pymes, para lo cual emplearon una investigación documental y exploratoria, examinando 130 publicaciones Scopus que estaban relacionadas con las estrategias en las pymes concentradas en publicaciones españolas, mexicanas y colombianas. Los resultados destacaron particular énfasis en los problemas de financiamiento y pudieron establecer factores clave que diferencian el proceso de planificación estratégica pyme, como la falta de procesos formales de planificación, la naturaleza específica de la operación de las pymes, y la calidad de los recursos humanos de las pymes. Los autores subrayaron la necesidad de una estrategia integral que considere las dimensiones sociales y culturales, así como el emprendimiento en la creación de pymes. Esta investigación proporciona una visión significativa de los desafíos y oportunidades asociadas con la planificación estratégica en las pymes.

Por otro lado, en el estudio titulado "Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica", realizado por Casanueva (2021) se analizaron de manera comparativa los conceptos del pensamiento estratégico y la planificación estratégica, y su aplicación dentro de las pymes chilenas durante la pandemia de COVID-19. La investigación se centró en desentrañar la elevada tasa de mortandad de las pymes en la localidad de Melipilla, Chile. Fue aplicada una metodología cuantitativa mediante la encuesta a 45 empresas de dicha localidad, con el objetivo principal de entender la ausencia de un pensamiento estratégico sólido que posibilite una cultura empresarial propicia para la innovación y desarrollo del negocio. Los resultados de la investigación destacan que una gran mayoría de las pymes encuestadas no disponían de una estructura tecnológica adecuada, habían ejecutado procesos deficientes para el desarrollo y comercialización de productos nuevos o mejorados con éxito, y no habían implementado una adecuada planificación estratégica ni desarrollado un pensamiento estratégico coherente con su filosofía de negocio. El autor concluye enfatizando la alta relevancia del pensamiento

estratégico y la planificación estratégica como herramientas esenciales para la supervivencia y competitividad de las pymes de la región, y aporta con una propuesta de valor orientada a guiar el diseño de estrategias que incorporen la innovación tecnológica desde la filosofía empresarial. Esta investigación aporta valiosos conocimientos en la necesidad de incursionar en el desarrollo de estrategias centradas en el pensamiento y la planificación estratégica y enfatiza la importancia de evaluar y adaptar continuamente dichas estrategias en el contexto cambiante de la actual pandemia de COVID-19.

Otro estudio titulado "Planificación estratégica en el desarrollo de las pymes Industriales en la Ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia" de Del Peso-Saltos y Rivera-Guerrero (2022) se centró en el problema de la escasa planificación estratégica en pymes durante la pandemia de COVID-19. El objetivo principal fue proporcionar un análisis integral que podría ayudar a las empresas a mejorar la toma de decisiones y aumentar la rentabilidad en el escenario post-pandémico. El enfoque metodológico de la investigación fue de carácter mixto no experimental transversal. Mediante entrevistas y encuestas, se obtuvo información de una muestra de 311 empresas seleccionadas de un universo de 1641 en la ciudad de Guayaquil. Los resultados revelaron una ausencia notoria de planificación estratégica y un uso insuficiente de las tecnologías de información y comunicación, lo que afectaba de manera significativa su rendimiento durante la pandemia. Esta investigación ha demostrado la necesidad imperativa de que las pymes planifiquen y se adapten de manera estratégica, especialmente en momentos de crisis inminente. Esto es esencialmente, para optimizar el uso de los recursos existentes, proteger los ingresos y mantener la estabilidad operativa, lo cual corrobora la premisa de que la planificación estratégica es una herramienta esencial para el éxito y la supervivencia de las pymes. A partir de este estudio, resulta fundamental la necesidad de seguir profundizando en la formación y desarrollo de pymes más resilientes y adaptativas, capaces de navegar en contextos volátiles gracias a una sólida planificación estratégica.

Importancia y Rol de la Planificación Estratégica. La investigación realizada por Peñafiel et al. (2019), se centró en la importancia de la planificación estratégica en las pymes en Ecuador. Este estudio usó un método bibliográfico para comprender las variables interdependientes importantes para las pymes, y a través de un análisis deductivo e inductivo fundamenta la importancia de la planificación estratégica sobre el rendimiento de las pymes.

Se resaltan los retos, como la escasez de fuentes de financiamiento y acceso a tecnología, que limitan la expansión y competitividad de las pymes. Pese a estos desafíos, la investigación destacó que las pymes siguen desempeñando un papel relevante en la economía, representando el 63% de la generación total de empleos en el país y dinamizando el mercado. Además, el estudio pone de realce la aplicabilidad de un plan estratégico sólido que incluye la dirección, los objetivos y el análisis FODA para guiar el éxito de estas empresas. Adicional, este estudio, resalta la crucial necesidad de las políticas de apoyo que fomenten el desarrollo y crecimiento de las pymes en Ecuador y la vital importancia de la planificación estratégica como una herramienta de supervivencia y crecimiento

Por su parte, el estudio, Maldonado-Escandón et al. (2018), examinó la planificación estratégica en una pyme ubicada en Manta, Ecuador. Utilizando una combinación de métodos de investigación deductivos, cualitativos y cuantitativos junto con técnicas de observación, encuestas y entrevistas, el estudio tuvo como objetivo comprender la gestión financiera relacionada con la planificación estratégica empresarial dentro de la empresa. Los resultados revelaron una falta generalizada de conocimiento y aplicación de elementos esenciales para la planificación estratégica como misión, visión y valores corporativos, así como análisis FODA y evaluación del entorno comercial. Esto subraya la importancia de la planificación estratégica para optimizar recursos y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, con implicaciones significativas para otras pymes. Sin duda, estos hallazgos instan a las pymes a adoptar una planificación estratégica como una herramienta indispensable para su supervivencia y crecimiento sostenible.

Por otro lado, Peñafiel Loor et al. (2020) en su estudio titulado "La Planeación Estratégica como Herramienta en las Empresas" exploran la importancia y los beneficios de la planificación estratégica en las empresas. La investigación abarca empresas pequeñas y medianas, con un enfoque en la planificación estratégica a largo plazo como herramienta vital para alcanzar los objetivos organizacionales. La investigación reveló que la planificación estratégica es trascendental en distintos aspectos, proporcionando un marco de referencia para la actividad organizativa y facilitando la toma de decisiones y la eficiencia en las operaciones. A pesar de los desafíos de implementación y los costos asociados con la planificación estratégica, el estudio concluye que los beneficios superan con creces estas dificultades, proporcionando orientación y previsión para el futuro organizacional. Esta investigación

contribuye a la literatura existente demostrando el profundo impacto de la planificación estratégica en la eficiencia y competitividad empresarial, y sugiere que las organizaciones deben adoptar e institucionalizar procesos de planificación estratégica como una prioridad fundamental.

Mientras que, Sumba et al. (2020) en su investigación titulada "La planeación estratégica: Importancia en las pymes ecuatorianas" se centra en el rol de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas. El propósito principal fue destacar la importancia de esta práctica como herramienta vital para su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Los resultados de su análisis de fuentes secundarias indican que la mayoría de estas empresas no aplican la planeación estratégica por falta de recursos, conocimiento o la percepción de su relevancia. No obstante, los autores hacen hincapié en que su adopción puede permitir a las empresas comprender de forma integral y a largo plazo su situación en los mercados y la economía, mejorando así su eficacia y rentabilidad. La contribución de esta investigación radica en destacar el papel significativo de la planeación estratégica en las pymes, específicamente en el contexto ecuatoriano, enfatizando su utilidad como una herramienta para el éxito y supervivencia de estos negocios.

Finalmente, en el estudio "Importancia de la Planificación Estratégica para el Crecimiento Empresarial" de Ochoa Quirola et al. (2022), se abordó el papel trascendental que desempeña la planificación estratégica en la expansión de las empresas. El objeto de estudio del artículo se concentró en la adaptación efectiva y la aplicación del modelo de planificación estratégica en diversos tipos de empresas. Examinaron los procesos de gestión estratégica y planificación estratégica utilizando una metodología descriptiva, con el objetivo de proporcionar una imagen detallada de cómo estos procesos pueden impulsar el crecimiento empresarial. Los autores encontraron que, aunque la planificación estratégica no es el único factor de éxito, las empresas que implementan planes estratégicos son generalmente más efectivas. Este aporte pone de manifiesto la relevancia de una planificación estratégica bien adaptada y su implementación en las empresas actuales, subrayando su papel en la obtención de resultados beneficiosos.

Teorías Variable Independiente: Planificación Estratégica.

Teoría de la Ventaja Competitiva y su Relación con la Planificación Estratégica.

En la investigación realizada por Martínez Aragón et al. (2020), recoge que la teoría de la

ventaja competitiva, propuesta por Michel Porter, es fundamental para comprender la importancia de la planificación estratégica en las empresas. Esta teoría se centra en la idea de que una empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible al desarrollar estrategias que la diferencien de sus competidores o al lograr una posición de liderazgo en costos. La ventaja competitiva puede ser alcanzada a través de la diferenciación de productos, la focalización en un nicho de mercado o liderazgo en costos. Esta teoría enfatiza la importancia de comprender el entorno competitivo de la empresa y de desarrollar estrategias que le permitan destacarse en dicho entorno.

La relación entre la teoría de la ventaja competitiva y este estudio propuesto, que se enfoca en la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, es intrínseca. La teoría de la ventaja competitiva se vincula directamente con la planificación estratégica al reconocer el valor de la capacidad de una organización para anticipar, analizar y adaptarse a las condiciones del mercado y del entorno competitivo. Por lo tanto, en el contexto de las pymes en el sector mencionado, la planificación estratégica puede ser vista como un medio para establecer y mantener ventajas competitivas.

Considerando el entorno dinámico y competitivo del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, es probable que las pymes que implementen sólidas estrategias de planificación y adquieran ventajas competitivas en sus operaciones puedan mejorar su desempeño empresarial. Esta relación entre la planificación estratégica entendida a través de la teoría de la ventaja competitiva, y el desempeño empresarial constata la relevancia de la investigación propuesta.

Teoría Basada en los Recursos y su Relación con la Planificación Estratégica. La teoría basada en recursos (TBR), se ha convertido en uno de los fundamentos clave para explicar las diferencias de rendimiento entre las organizaciones. Esta teoría fue originalmente propuesta y desarrollada por varios académicos. Entre ellos se destacan Jay Barney, quien es reconocido por su contribución al desarrollo de la teoría con su artículo de 1991 “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, Edith Penrose, con su libro de 1959 “*The Theory of the Growth of the Firm*”, y Birger Wernerfelt con su artículo de 1984 “*A Resourced-Based View of the Firm*”, estos dos últimos también fueron fundamentales en la formación de esta teoría.

En la investigación realizada por Garzón Castrillón y Fischer (2009) enfatiza la importancia de que las organizaciones se centren en desarrollar y aprovechar sus recursos y capacidades internas para obtener una ventaja competitiva. La TBR sostiene que son las características distintivas y únicas de una organización, como sus recursos tangibles e intangibles y sus capacidades, las que constituyen la base para la ventaja competitiva. Asimismo, plantea que las organizaciones son heterogéneas en términos de recursos y capacidades, los cuales pueden mantenerse a lo largo del tiempo. En este sentido, los recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados tienen el potencial para otorgar una ventaja competitiva sostenible. En términos más específicos, según Barney (1991, citado por Martínez Aragón et al., 2020) señala que, esta teoría divide los recursos en tres categorías: recursos de capital físico (tecnología, equipo, estructura, materia prima), recursos de capital humano (capacitación, aprendizaje, conocimientos), y recursos de capital organizacional (estructura y planificación de la empresa, relaciones formales e informales de la empresa).

De la misma manera, Díaz Fernández (2009), concuerda con lo expresado anteriormente. Adicionalmente, en su investigación menciona que las organizaciones que poseen recursos valiosos, raros, inimitables y organizativamente aprovechables están en una posición privilegiada para lograr y sostener una ventaja competitiva. Una particularidad de esta teoría basada en los recursos es que pone énfasis en la importancia de las capacidades internas de la empresa. Este enfoque sugiere que las empresas avanzan dominando habilidades fundamentales y superando desafíos externos para lograr una ventaja competitiva que permita alcanzar las metas, incluso si las mismas son a largo plazo. Así este enfoque adopta una perspectiva de adentro hacia afuera.

En el contexto del diseño de una metodología de planificación estratégica que mejore el desempeño empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, la teoría basada en los recursos puede ser un marco teórico relevante para identificar las ventajas competitivas de las pymes en este sector. Dado que, las pymes enfrentan restricciones de recursos en comparación con las empresas más grandes, hace aún más importante que administren y utilicen eficazmente sus recursos y capacidades. Con una planificación estratégica cuidadosa, las pymes pueden identificar y desarrollar capacidades

y recursos estratégicamente relevantes que puedan contribuir a generar más valor, incrementar su competitividad y mejorar su desempeño empresarial.

Teoría de Juegos de John Von Neumann y Oskar Morgenstern y su Relación con la Planificación Estratégica. En la investigación realizada por Diez Farhat y Pico Versoza (2018) abordan las aplicaciones de la Teoría de Juegos, propuesta por Von Neumann y Morgenstern y mencionan que esta teoría ha trascendido las fronteras de la economía legal y contabilidad, aplicándose hoy día en la administración. La Teoría de Juegos es un marco analítico desarrollado para analizar situaciones estratégicas en las que la toma de decisiones de un individuo se ve afectada por las decisiones de otros. Para Tarziján y Paredes (2006), la Teoría de Juegos “estudia la toma racional de decisiones de los agentes cuando los resultados de las acciones seleccionadas por cada uno de ellos dependen, al menos en parte, de las acciones seleccionadas por otros” (p, 184).

En el contexto de la administración estratégica, la Teoría de Juegos proporciona robustez al modelar comportamientos e interacciones de empresas que se encuentran en contextos de competencia o cooperación (Diez Farhat & Pico Versoza, 2018). Mientras que, Rojas Dávila y Torres Briones (2018), en su investigación afirman que la aplicación de esta teoría en la administración puede ser vista en tres áreas: estrategia, estructura y comportamiento organizacional. Por otro lado, Richardson, (1994, citado por Fernández Duque & Diez Farhat, 2017), menciona que, la teoría de juegos y la administración estratégica están estrechamente relacionadas ya que ambas implican la toma de decisiones. Tanto en la teoría de juegos como en la administración estratégica, las decisiones se basan en la interdependencia entre los participantes. La administración estratégica, por su parte, busca gestionar holísticamente el plan estratégico de todas las partes involucradas en una organización.

Para el presente estudio doctoral, se considera que la Teoría de Juegos es relevante ya que proporciona un marco para comprender las interacciones estratégicas entre empresas y su impacto en el rendimiento empresarial. Al trazar sus estrategias, estas pymes deben tener en cuenta cómo los competidores pueden reaccionar a sus acciones y cómo estas respuestas pueden influir en su desempeño. Por lo tanto, la aplicación de la Teoría de Juegos podría ayudarlas a anticipar dichas reacciones y ajustar sus estrategias según sea necesario. Adicionalmente, dicha teoría puede respaldar la elaboración de una metodología de

planificación estratégica que tome en cuenta este juego estratégico adaptable a los cambios del mercado, que permita a las pymes de dicho sector anticiparse y responder a las acciones de sus competidores.

Las teorías revisadas ofrecen marcos analíticos complementarios que enriquecen el diseño de una metodología de planificación estratégica adaptada a las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Mientras que la Teoría de la Ventaja Competitiva enfatiza el posicionamiento estratégico frente a la competencia externa, la Teoría basada en los Recursos centra su análisis en el uso eficiente de los recursos internos como fuente de diferenciación y sostenibilidad. Por su parte, la Teoría de Juegos introduce un enfoque dinámico e interactivo, que permite anticipar comportamientos estratégicos en entornos competitivos cambiantes. La combinación de estos tres enfoques no sólo robustece la fundamentación teórica de esta investigación, sino que ofrece herramientas analíticas que permiten construir una propuesta metodológica contextualizada, flexible y orientada a resultados, alineada con las características y desafíos propios de las pymes ecuatorianas en sectores estratégicos.

Dimensiones de la Planificación Estratégica.

Declaración de misión. La misión de una organización, según Serna Gómez (2008), se refiere a su propósito y alcance en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta de ¿cuál es el negocio de la organización? Según Münch Galindo (2005) y Chiavenato (2016), la misión es la declaración que define la actividad de la organización y su razón de ser y operar, además, implica el papel de la organización en la sociedad, su valor para los grupos de interés y las actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. En este sentido, la misión organizacional se define en términos de satisfacer una necesidad del entorno externo y no solo en términos de ofrecer un producto o servicio (Chiavenato, 2016). Desde la visión de Goodstein et al. (1998), la declaración de la misión proporciona el contexto necesario para desarrollar estrategias comerciales específicas e involucrar a toda la empresa al asignar recursos adecuados. Además, determina el modelo de crecimiento futuro y orienta las decisiones clave. Por su parte, Bryson (2011), sostiene que la misión clarifica el propósito de una organización, o por qué debería hacer lo que hace.

A través de los años, el concepto de la declaración de la misión no ha sufrido cambios radicales, si bien se hace mención a la razón de ser o propósito de la empresa, responde la

pregunta ¿cuál es el negocio de la empresa?, también es importante mencionar que es el punto de partida para la planificación estratégica y sirve para proporcionar una dirección clara a todos los miembros de la organización. La misión de una organización se expresa a través de una declaración de misión, que es un texto breve pero significativo que comunica sus metas e inspira a su personal (Torán, 2012). Es importante mencionar que la declaración de misión es un factor integral en la planificación estratégica y, en consecuencia, en el desempeño empresarial. Los talentos únicos de una empresa, sus grupos de interés más influyentes y las necesidades de estos grupos son los componentes clave que contribuyen a la generación de una declaración de misión sólida.

En relación con el tema de esta investigación doctoral, las pymes con actividades en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil podrían, por lo tanto, beneficiarse considerablemente de una misión claramente definida. Esta misión podría contribuir no solo a alinear a todas las partes interesadas con un propósito común, sino también a mejorar su desempeño a través de estrategias orientadas hacia dicho propósito.

Un aporte adicional al respecto sería que una misión bien articulada y comunicada puede convertirse en una herramienta valiosa para estas pymes, ya que puede ayudar a motivar a los empleados, aumentar la satisfacción laboral, e incluso atraer nuevos talentos y socios comerciales. Por lo tanto, se recomienda que el diseño de la metodología propuesta incluya la identificación y definición de una declaración de misión clara y significativa, considerando la naturaleza única y metas de cada pyme individual.

Declaración de Visión. En el proceso de la planificación estratégica, el concepto de visión juega un papel crucial. Bryson (2011), en su obra expresa que una visión del éxito se define como una descripción de cómo se vería una organización después de implementar con éxito sus estrategias y alcanzar su máximo potencial. Un enunciado de visión efectivo debe incluir la misión de la organización, su filosofía y valores básicos, sus estrategias básicas, sus indicadores de rendimiento, sus reglas de decisión importantes y sus estándares éticos.

Según Torán (2012), se define la visión de la empresa como una representación aspiracional de lo que una organización desea lograr o convertirse en el futuro. Se configura como un elemento trascendental que brinda dirección y propósito en la elaboración del plan estratégico de una compañía.

Mientras que, para Serna Gómez (2008), la visión corporativa es una serie de ideas generales que definen lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Es establecida por la alta dirección de la compañía y debe ser amplia e inspiradora, conocida por todo el equipo gerencial. La visión proporciona orientación y dirección, conectando el presente con el futuro. Además, sirve como guía para formular las estrategias y le da propósito a la organización. Para hacer tangible esta visión, se materializa en proyectos y metas específicas que son medibles mediante un sistema de índices de gestión definido.

De una forma más pragmática, la visión significa literalmente una imagen. La visión empresarial, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que anhela la organización. Se considera la visión, la representación de cómo la verán en el futuro (Chiavenato, 2016). Y, de manera similar, para Kouzes y Posner (1987, citado por Goodstein et al., 1998), la visión “proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad” (p. 46).

En el contexto de este estudio, que investiga la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, la visión proporciona el marco para el desarrollo de objetivos estratégicos e impulsa su desempeño al orientar acciones hacia el cumplimiento de esa visión. En la propuesta del diseño de una metodología, sería clave considerar la visión de las pymes como punto de partida. Esto significa indagar si este grupo de empresas cuentan con visión y cómo se relacionan con sus prácticas de planificación estratégica y su desempeño. De esta manera, se podría examinar si las visiones claras y bien implementadas están asociadas con una planificación estratégica efectiva y un rendimiento empresarial superior.

Declaración de objetivos. Un objetivo en el contexto empresarial, es un resultado que una empresa planea lograr en un periodo determinado (Münch Galindo, 2005; Torán, 2012). Según Serna Gómez (2008), los objetivos corporativos, representan los resultados globales previstos que una organización espera lograr conforme procura llevar a cabo y materializar misión y visión. Para asegurar su realización efectiva, estos objetivos deben ser establecidos en el nivel más alto de la organización, considerando el contexto proporcionado por el análisis de las oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades que ha revelado el diagnóstico

estratégico. Adicionalmente, deben ser coherentes con la visión y la misión de la organización.

Por su parte, David (2013), expresa que los objetivos se refieren a los fines o resultados específicos y medibles que una empresa espera alcanzar durante un periodo de tiempo definido. Los objetivos se establecen en varios niveles a lo largo de la organización (corporativo, divisional y funcional) y son centralmente importantes en el proceso de planificación estratégica, dado que proporcionan dirección y pueden facilitar la coordinación y la comunicación dentro de la empresa. Mientras que para Chiavenato (2016) “un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado” (p. 180). Adicional, para el autor, los objetivos presentan una jerarquía, así los objetivos estratégicos tienen un horizonte a diez años, los objetivos tácticos que son de mediano plazo, no exceden el año y cubren cada una de las áreas funcionales; y, los objetivos operacionales que son de corto plazo y se enfocan en la ejecución de las actividades del día a día (Chiavenato, 2016).

Y, por otro lado, Navarrete et al. (2023), concuerdan con que los objetivos son los resultados que una empresa anhela alcanzar, y añaden en su obra, que un objetivo es un propósito enfocado a lograr un impacto directo como resultado del uso de los componentes producidos por la estrategia aplicada o lo que es lo mismo a la visión definida. Adicionalmente los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. Este enfoque en la definición de los objetivos dentro de una estrategia de planificación es vital para el logro de los resultados deseados.

En relación al tema doctoral propuesto, este concepto adquiere una relevancia significativa. La clara definición de objetivos proporciona un criterio tangible para medir el desempeño empresarial, sirviendo al mismo tiempo como una ruta para la planificación estratégica. Esta congruencia entre la estrategia y el desempeño empresarial permitiría a las empresas del sector de transporte y almacenamiento establecer planes de acción específicos que reflejan directamente en su rendimiento.

Mi aporte al respecto, radica en el énfasis de la adaptabilidad de los objetivos. Las pymes, especialmente en el dinámico sector del transporte y almacenamiento, deben ser flexibles en la definición y ajuste de sus objetivos para acomodar las cambiantes condiciones del mercado. Los objetivos deben ser claros, y específicos, no deben ser rígidos, ya que la

rigidez puede limitar la capacidad de las pymes para adaptarse y responder a los cambios en su entorno.

Identificación de Estrategias. En la investigación de Maldonado et al. (2017) recoge definiciones de varios autores. En primer lugar, la noción académica inicial de estrategia fue introducida por Kaufmann en la década de los sesenta como la decisión preestablecida para lograr un objetivo establecido teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario o sistema. En la misma década, Alfred Chandler define la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos empresariales y las acciones necesarias para alcanzarlos requiere asignar adecuadamente los recursos, mientras que, para Harry Ansoff la estrategia es el hilo conductor entre la organización y el mercado. Y Mintzberg y Quiin (1993), la definen como el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5). Estas definiciones comprenden tanto lo que se hará, el cómo se hará, ayudan a poner orden y están orientadas a la búsqueda de oportunidades en el mercado.

Por otro lado, también se abordan otras definiciones contemporáneas. Las estrategias se les concibe como los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos a largo plazo. Además, son los posibles cursos de acción que requieren decisiones por parte de los altos directivos y recursos significativos de la empresa. Tienen un impacto duradero en la organización y están orientadas hacia el futuro (David, 2013); Münch Galindo, 2005). Mientras que para, Serna Gómez (2008), las estrategias son el aspecto práctico de los proyectos, ya que se refieren a las actividades necesarias para lograr o llevar a cabo un proyecto estratégico.

En síntesis, la misión, visión, objetivos y estrategias conforman un sistema articulado que da forma y coherencia al proceso de planificación estratégica. Estas dimensiones, cuando son claramente definidas, alineadas y comunicadas, no solo guían el rumbo de una organización, sino que también se convierten en factores diferenciadores frente al entorno competitivo. En el caso de las pymes del sector de transporte y almacenamiento de Quito y Guayaquil, fortalecer estas dimensiones representa una oportunidad estratégica para consolidar su identidad organizacional, mejorar su capacidad de respuesta al entorno, y orientar su desempeño hacia resultados sostenibles. Incluir estas dimensiones como ejes centrales en el diseño de la metodología propuesta permitirá estructurar una hoja de ruta estratégica alineada

con los valores, aspiraciones y condiciones reales de las pymes, generando impactos tangibles tanto a nivel interno como en su posicionamiento externo.

2.3.4 Variable Dependiente: Desempeño Empresarial

Fundamentos Teóricos del Desempeño Empresarial.

Definición de Desempeño Empresarial. El término desempeño empresarial a lo largo del tiempo ha sido interpretado y aplicado bajo diversas perspectivas. A continuación, se mencionan algunas definiciones que abarcan distintos puntos de vista:

El desempeño empresarial es un constructo crucial para la evaluación y gestión de cualquier organización (Richard et al., 2009; Al-Dhaafri et al., 2016, citado por Barradas Martínez et al., 2021). También se conceptualiza como la capacidad de una organización para armonizar y maximizar los resultados individuales, grupales y generales. Es una medida integral que refleja el grado en que una organización puede estimular eficazmente el rendimiento y reconocer las percepciones de sus miembros, expresando las competencias características de la entidad (NC 3000: 2007 Sistema de Gestión integrada de Capital Humano - Vocabulario, 2007).

Desde la posición de Mayorca Beltran et al. (2020) la organización y desempeño son acciones que están vinculadas y se complementan entre sí para dar significado a los eventos que se realizan en un ambiente laboral. Según estos autores, “la organización se constituye en el espacio privilegiado de trabajo y de obtención experiencia por las personas que la integran en la operación de las actividades, acción que facilita el nacimiento del lenguaje relacionado con el desempeño”. Y el desempeño lo define como el proceso de acción que una persona o grupo de personas que están relacionadas con una organización llevan a cabo para interactuar con una variedad de elementos. En este proceso, las personas deben adaptarse a diferentes situaciones y roles de acuerdo a las necesidades y los imprevistos que se presenten, contribuyendo con su presencia, aportando energía, experiencia, conocimiento, comportamiento, esperanza, habilidad y condiciones para realizar las tareas. Esto se hace con el fin de mejorar la organización y crear nuevas oportunidades que permitan su desarrollo sostenible (p.3- 4)

Nunes y Pereira (2021, citado por Duque Espinoza et al., 2021), afirma que “el entorno en el que se realizan los negocios y los factores organizacionales que se relacionan con la gestión influyen en el desempeño empresarial” y este a su vez “está atado simultáneamente a

factores como el capital, el talento humano, la innovación el proceso productivo, entre otros”. En otras palabras, el rendimiento de una empresa está influenciado tanto por el entorno en el que opera como por los factores organizacionales relacionados con el desempeño empresarial. Aunque las empresas no puedan controlar ni cambiar su entorno, si pueden manejar sus estrategias y decisiones empresariales, lo cual se refleja en sus resultados finales.

Desde el punto de vista de Camisón Zornoza y Cruz Ros (2008), el desempeño organizativo se define como:

... el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas. (p. 85)

De acuerdo con Morales (2020, citado por Barrios et al., 2020), el desempeño empresarial alude a los resultados efectivos provenientes de la colaboración de diferentes divisiones administrativas en función de un objetivo organizacional específico. Por su parte Zulkifli y Perera (2011, citado por Barrios et al., 2020) conceptualizan el desempeño empresarial como la habilidad operativa de un negocio para satisfacer las expectativas del propietario. Subrayan así la importancia cardinal de medir y gestionar el desempeño empresarial, argumentando su papel central en la operación de cualquier organización. En un sentido similar, Ling y Hong (2010, citado por Jacobo-Hernández et al., 2019) definen el desempeño empresarial como la acumulación de los éxitos logrados por todas las divisiones y departamentos de una organización en la consecución de un objetivo específico.

Como se ha observado, el desempeño empresarial, visto como un proceso integrador y evolutivo, nutre tanto el crecimiento como el desarrollo de las organizaciones. En el contexto de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, la planificación estratégica proporciona una hoja de ruta para alcanzar los objetivos de la organización, y la gestión del desempeño empresarial proporciona una medida cuantitativa y cualitativa de cuán efectivas son estas estrategias. La metodología a diseñar tendría como propósito fortalecer esta relación, asegurando que las estrategias propuestas no sólo se orienten a los resultados financieros, sino que también abarquen otras perspectivas.

Factores que Influyen en el Desempeño Empresarial. Según Bonoma y Clark (1988, citado por Jacobo-Hernández et al., 2019), el desempeño empresarial pone en perspectiva la eficiencia y eficacia con la que una organización administra sus procesos y alcanza sus metas. Los autores también describen que el análisis del desempeño organizacional puede incluir la evaluación de aspectos clave como la rentabilidad, el aumento de las ventas, la participación en el mercado y el flujo de caja. Este enfoque es apoyado por otros estudiosos como Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2022), quienes proporcionan una comprensión más amplia del término al indicar que también puede ser un instrumento útil para analizar cualquier organización y lo dividen en cuatro aspectos fundamentales: efectividad, eficiencia, relevancia y estabilidad financiera. Mientras que para Gopalakrishnan (2000, citado por Jacobo-Hernández et al., 2019) profundiza en la inclusión de factores como la eficiencia, la efectividad y los resultados financieros en la caracterización y evaluación del desempeño empresarial.

Adicional a la posición anterior, la noción de desempeño organizacional se basa en la creencia de que una organización comprende varios activos productivos como recursos humanos, infraestructura física y capital. Estos se reúnen voluntariamente para lograr un objetivo común (Alchian & Demsetz, 1972; Barney, 2001; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1976, citado por Carton, 2004). Los interesados suministran estos activos basándose en su satisfacción con el valor que reciben en comparación con otros usos de los activos. Por lo tanto, la creación de valor está en el centro del desempeño organizacional; siempre y cuando el valor generado a partir de estos activos contribuidos cumpla o supere las expectativas, por lo que la disponibilidad de estos activos continúa y garantiza la sostenibilidad de la organización (Carton, 2004).

En el estudio “El desempeño empresarial de las Pymes: un análisis de las actividades económicas por sectores y subsectores en Guanajuato, México”, menciona que los factores clave que pueden impactar el rendimiento empresarial son vitales para la toma de decisiones estratégicas e incluyen elementos como la calidad, la productividad, el rendimiento general, la administración financiera y la gestión del talento humano. También se destaca la rentabilidad como una influencia significativa en el desempeño empresarial (Barroso, 2018; De La Hoz et al., 2016; Dess & Lumpkin, 2003; Gupta et al., 2016; Peña-Vinces et al., 2017; Soto-Acosta et al., 2015, Ríos Manríquez, 2021, citado por Ríos Manríquez, 2021) De esta manera que hay

que prestar especial atención a la medición de esta variable desempeño, “al ser esta una variable que posee muchas determinantes como: bienestar de los empleados, de los clientes, resultados económicos, eficiencia operacional, impacto sociocultural, capacidad de competición, entre otras” Haz clic o pulse aquí para escribir texto.(García Sobral, 2021, p.113).

Y, por otro lado, Ramos (2021) en su estudio, identificó y analizó los desafíos y problemas que las empresas enfrentaron en el contexto de la pandemia. A través de un enfoque metodológico que incluía análisis descriptivo e inferencial de una encuesta aplicada a más de 240 mil empresas, la investigación reveló tres factores clave que afectaron el desempeño empresarial en Lima metropolitana: problemas de liquidez, problemas de producción y problemas en la operatividad. Los problemas de liquidez fueron la principal influencia y dificultaron la capacidad de las empresas para pagar facturas, obtener financiamiento y mantener el flujo de liquidez necesario para las operaciones. Los problemas de producción debido a la pandemia y las dificultades en la importación de materia prima también impactaron negativamente en el desempeño empresarial. Adicionalmente, los problemas relacionados con la operatividad, como el alto costo para implementar medidas de seguridad, se identificaron como un elemento importante.

El análisis de los factores que influyen en el desempeño empresarial ofrece una perspectiva valiosa para el diseño de la metodología de planificación estratégica en el contexto de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. La evaluación de aspectos clave como la eficiencia, efectividad, y estabilidad financiera, resalta la importancia de la rentabilidad como indicador central de la salud y eficacia de las organizaciones. La noción de creación de valor, basada en activos productivos, sugiere que la planificación estratégica debe orientarse hacia la optimización de dichos activos para mejorar la rentabilidad. Los elementos específicos de calidad, productividad, gestión financiera y talento humano, considerados como determinantes críticos de la rentabilidad, se convierten en áreas fundamentales de enfoque para la metodología. Y los factores como los problemas de liquidez, producción y operatividad aportan una perspectiva práctica, resaltando la necesidad de abordar estos factores para mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en estas ciudades.

Teorías Variable Dependiente: Desempeño Empresarial.

Teoría de Agencia y su Relación con el Desempeño Empresarial. La Teoría de Agencia (TA), una teoría económica y empresarial propuesta por Jensen y Meckling 1976 ofrece puntos de vista enriquecedores sobre las dinámicas de gestión y desempeño empresarial en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Según la TA, existe una relación contractual entre un principal (propietario o accionista) y un agente (gerente o ejecutivo). Los conflictos de intereses pueden surgir cuando el agente gestiona recursos en nombre de un principal, ya que los objetivos del agente pueden no estar perfectamente alineados con los del principal. Los problemas más comunes son las asimetrías de información (el agente tiene más información que el principal) y la divergencia e intereses (tensiones entre los objetivos del agente y del principal).

En función de lo anterior estos conflictos y tensiones pueden influir directamente en el desempeño empresarial. Según la TA, es vital implementar una serie de mecanismos alineadores para resolver estos conflictos y mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. Estos mecanismos pueden involucrar estrategias de control y regulación, adaptaciones al tamaño y composición de los principales órganos de decisión de la empresa. Estas estrategias permiten maximizar el desempeño empresarial al minimizar los conflictos de intereses y facilitar la toma de decisiones eficientes (Ganga Contreras et al., 2015).

En relación al tema doctoral propuesto, la TA se postula relevante para entender las interacciones entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. La planificación estratégica, que tiene por objetivo fijar la dirección a largo plazo de una empresa y establecer objetivos y metas claras, puede verse afectada por conflictos de agencia. Si el agente de la pyme no tiene los mismos objetivos que el principal, la planificación estratégica puede desviarse de la alineación con los intereses del principal. De ahí que, el diseño de una metodología eficaz para mejorar el desempeño empresarial debe prestar atención a los conflictos de agencia que pueden surgir en la planificación estratégica y desarrollar estrategias para alinear los intereses de los agentes y los principales.

Teoría de Recursos y Capacidades su Relación con el Desempeño Empresarial. La Teoría de Recursos y Capacidades, conocida también como la Visión Basada en Recursos, fue desarrollada principalmente por los académicos Jay Barney y Robert Grant en la década de los

90. Esta teoría proporciona un marco para entender cómo las empresas logran mantener una ventaja competitiva a través de la acumulación y explotación de sus recursos y capacidades activos clave. Se postula que las diferencias en desempeño entre las empresas son el reflejo de las variaciones en sus recursos y capacidades internos acumulados a lo largo del tiempo. Esta teoría propone que las empresas que posean recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y organizados de forma óptima, podrán lograr una ventaja competitiva y, por ende, mejorar su desempeño empresarial (Martínez Aragón et al., 2020).

Esta teoría es un lente estratégico que sostiene que el desempeño empresarial es en gran medida el resultado de la explotación efectiva de recursos internos únicos y valiosos de una empresa (citado por Garzón Castrillón & Fischer, 2009). Según estas teorías, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva mediante la adquisición, desarrollo y aplicación de un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades tangibles e intangibles. Aplicada al desempeño empresarial, esta teoría implica que las empresas con una planificación estratégica efectiva, que identifica, desarrolla, y explota recursos y capacidades singulares y valiosos, pueden superar a sus competidores.

En el contexto del tema de investigación propuesto, la Teoría de Recursos y Capacidades puede proporcionar un marco valioso para interpretar cómo la planificación estratégica, considerada como un recurso de capital organizacional, influye en el desempeño empresarial de las pymes. La planificación estratégica puede ayudar a las empresas a alinear y coordinar de manera óptima sus recursos, desarrollando capacidades distintivas, las cuales pueden impulsar la competitividad y mejorar el desempeño empresarial.

Dimensiones del Desempeño Empresarial.

Significado y Medición de la Rentabilidad. Para Gitman & Zutter (2012), la rentabilidad se refiere a la relación entre los ingresos y costos generados mediante el uso de los activos de la empresa (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. Los beneficios de una empresa pueden aumentar al incrementar los ingresos o disminuir los costos. Mientras que, desde la perspectiva de Chiavenato (2016), “la rentabilidad se entiende como el resultado del rendimiento sobre la inversión realizada en la organización (p. 134)”. Desde otra perspectiva, la de Aguirre et al (1997, citado por, De La Hoz Suárez et al., 2008) conceptualiza la rentabilidad como una meta económica inmediata en que las organizaciones deben esforzarse por lograr la adquisición de ganancias esenciales para el óptimo progreso

empresarial. Finalmente, desde la óptica de Sánchez, (2002, citado por De La Hoz Suárez et al., 2008) el concepto de rentabilidad se extiende a todas las actividades económicas que involucran la movilización de recursos materiales, humanos y financieros, con la finalidad de conseguir resultados específicos.

En el ámbito del cálculo de la rentabilidad, según la perspectiva de Brealey y Myers (1998, citado por De La Hoz Suárez et al., 2008) destacan la utilización de índices de rentabilidad por parte de los analistas financieros como herramientas para evaluar la eficiencia de las empresas en la gestión de sus activos. La rentabilidad contable, según la expresión analítica propuesta por estos autores se conceptualiza como el cociente entre el resultado obtenido y el capital invertido para lograr dicho resultado. En consonancia con esta perspectiva, en el mismo estudio, Sánchez (2002) enfatiza la necesidad de considerar varios aspectos en la formulación y medición de la rentabilidad para generar ratios o indicadores con significado:

- Destaca la importancia de que las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad y deben ser expresables en términos monetarios.
- Establecer una relación causal entre los recursos o inversiones consideradas como denominador y el excedente o resultado al que se enfrentan.
- Se enfatiza la utilización del promedio del periodo al determinar la cuantía de los recursos invertidos, ya que el resultado es una variable flujo referida a un periodo, mientras que la inversión es una variable stock que representa la inversión en un momento específico del tiempo.
- Finalmente, existe la necesidad de definir claramente el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad, evitando errores derivados de una periodificación incorrecta en breves espacios de tiempo.

En consonancia, en el estudio de Guajardo (2002) destaca el estado de resultados como el principal medio para evaluar la rentabilidad empresarial a lo largo de un periodo específico, haciendo hincapié en la importancia de desglosar este estado para obtener diferentes utilidades hasta llegar a la utilidad neta.

Finalmente, Barradas Martínez et al. (2021) presentan un estudio integral sobre las formas de medición del desempeño empresarial. Los autores identificaron dos categorías principales de medición del desempeño: objetivas y subjetivas. Las medidas objetivas incluyen

indicadores financieros y contables como las ventas, margen de utilidad, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el patrimonio, la tasa de crecimiento, el porcentaje de mercado, entre otros. Por otro lado, las medidas subjetivas abordan las perspectivas de los gerentes y diferentes grupos de interés sobre la calidad de los productos o servicios, la innovación y otros aspectos más cualitativos del rendimiento organizacional. En la comparación entre las mediciones objetivas y subjetivas, la investigación concluyó que se necesita incorporar ambos enfoques para obtener una representación más completa y precisa del desempeño de una organización. Este estudio, por lo tanto, aporta una amplia perspectiva a las formas convencionales de medir el desempeño organizacional y sugiere una visión más holística para comprenderlo.

Indicadores Financieros para Evaluar la Rentabilidad. Hamann et al. (2013) sugieren que el desempeño empresarial se puede dividir en cuatro dimensiones clave: rentabilidad, liquidez, crecimiento y rendimiento del mercado de valores. Según este estudio, la rentabilidad es un termómetro de la eficiencia económica, reflejando la capacidad de una organización para generar valor para sus propietarios y accionistas. La liquidez, por su parte, indica la aptitud de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, proporcionando una medida de su salud financiera inmediata. El crecimiento es un indicador del éxito a largo plazo, con incrementos en ventas, empleados o activos representando la capacidad de innovación y adaptabilidad de la empresa. Y, el rendimiento del mercado de valores ofrece una visión del valor financiero de la organización desde la perspectiva del mercado, proporcionando una evaluación de cómo los inversores y el mercado en general perciben sus resultados. La validez de este marco de cuatro dimensiones ha sido confirmada a través de análisis factoriales confirmatorios, lo que proporciona una base robusta para su inclusión en el estudio del rendimiento organizacional. Cada dimensión ofrece distintas comprensiones y juntos proporcionan una imagen equilibrada y completa del rendimiento organizacional.

Desde la perspectiva de Manotas Rodríguez (2017), en su investigación doctoral sobre “La actividad exportadora y el desempeño de las Pymes”, expresa que las medidas más utilizadas son la rentabilidad e incluyen el retorno sobre los bienes (ROA) y retorno sobre las acciones (ROE).

De la misma manera, en el estudio realizado por Ríos Manríquez (2021), a partir de varias investigaciones, se recogen los resultados en función de los indicadores que inciden en el desempeño empresarial. En este sentido, los factores financieros que son esenciales incluyen la rentabilidad, como lo ilustran varias referencias (Barroso 2018; Deshpandé et al., 1993; Gupta et al., 2016; Hill & Jones, 2005; Martínez et al., 2017; Peña-Vinces et al., 2017; Salazar-Mosqueda, 2017; Soto-Acosta et al., 2015) y un desarrollo constante en las ventas, con base en múltiples fuentes (Escudero, 2012; Mavondo & Farell, 2003; Rivera & Ruiz, 2011; Salazar-Mosqueda, 2017).

Los indicadores de rentabilidad, como mencionan Sánchez-Pacheco et al. (2022) en su investigación, son esenciales para entender el rendimiento financiero de una empresa. Específicamente, indicadores como el retorno sobre el patrimonio (ROE) y retorno sobre los activos (ROA) son variables dependientes clave utilizadas para evaluar cómo los indicadores de liquidez, endeudamiento y gestión influyen en la optimización de los niveles de rendimiento empresarial. El ROE y el ROA dan una idea de cómo una empresa utiliza efectivamente los recursos disponibles (tanto de los propietarios como de terceros) para generar ingresos. Una medida alta de ROE y ROA puede sugerir que la empresa es rentable y está gestionando eficientemente sus recursos, mientras que una baja puede indicar lo contrario. En otras palabras, estos indicadores de rentabilidad, pueden ser fundamentales para medir el desempeño empresarial ya que ofrecen una visión directa de la rentabilidad de una empresa.

En el contexto de este estudio, los indicadores de rentabilidad como el ROE y ROA son instrumentos analíticos fundamentales para evaluar el desempeño de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Estos se consideran reflejos de la eficacia de la planificación estratégica. Sin embargo, es crucial que su interpretación se realice en el contexto adecuado, teniendo en cuenta posibles variaciones del mercado, y otros factores externos que pueden presentarse. Esto resalta la necesidad de una metodología que pueda abordar estas particularidades, como la que se propone en este estudio doctoral.

La Rentabilidad Como Indicador de Eficiencia. Desde la perspectiva de Aguirre Sajami et al. (2020) en su estudio titulado "La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial", la rentabilidad, concebida como un indicador de eficiencia, influye en el proceso de toma de decisiones en una empresa industrial en el Perú, específicamente Cementos Pacasmayo. Utilizando una metodología de análisis

descriptivo y transversal basado en estados financieros, el estudio explica cómo indicadores de rentabilidad como ROA y ROE sirven como herramientas útiles para evaluar las opciones de inversión y tomar decisiones encaminadas a incrementar la rentabilidad. Los autores proporcionan antecedentes sólidos y significativos sobre la importancia de la rentabilidad en la toma de decisiones, lo que corrobora su relevancia tanto para el campo académico como para potenciales inversionistas.

En conclusión, la rentabilidad como dimensión del desempeño empresarial representa mucho más que un simple indicador financiero; es el reflejo de la eficacia y eficiencia con la que una organización gestiona sus recursos, procesos y decisiones estratégicas. En el caso específico de las pymes del sector de transporte y almacenamiento, el uso de indicadores como ROA y ROE no solo permite evaluar su situación financiera, sino que también evidencia el impacto tangible de la planificación estratégica en su rendimiento organizacional. Por ello, el diseño de una metodología de planificación estratégica orientada a este tipo de empresas debe considerar estos indicadores no únicamente como métricas contables, sino como herramientas fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, competitivas a largo plazo.

Factores que Afectan la Rentabilidad en el Contexto Empresarial

La rentabilidad, como indicador clave del desempeño organizacional, está determinada por múltiples factores internos y externos que inciden directamente sobre los resultados financieros.

En este sentido, Zambrano-Farías et al. (2021) realizaron un estudio cuyo objetivo fue identificar los factores que explican la rentabilidad económica de las empresas en el sector comercial de la provincia de Guayas, Ecuador. Los investigadores llevaron a cabo un modelo de regresión lineal múltiple basado en la información financiera de 788 empresas reportadas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en 2019. Sus resultados revelaron que los elementos que influyen en la rentabilidad incluían el endeudamiento, el nivel de liquidez, el tamaño de la empresa, la rotación de activos, el capital de trabajo, y el impacto de los costos administrativos. Descubrieron una relación negativa y significativa entre la rentabilidad y los tres primeros factores mencionados, mientras que el resto de factores mostraron una relación positiva y significativa con la rentabilidad. Además, enfatiza la utilidad de la información contable y financiera como insumo estratégico para la toma de decisiones empresariales orientadas a la mejora de la rentabilidad.

Desde la perspectiva del presente estudio, estos hallazgos resultan especialmente relevantes, ya que ofrecen una base empírica para la construcción de una metodología de planificación estratégica aplicable a las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. Comprender qué factores afectan la rentabilidad permite diseñar estrategias más efectivas que se alineen con la misión y visión organizacional y que respondan a los desafíos financieros reales del entorno empresarial ecuatoriano.

2.4 Marco Conceptual.

El presente marco conceptual constituye una unidad estructural del marco teórico-conceptual y tiene como objetivo establecer las principales ideas, definiciones y proposiciones que permiten comprender, analizar y predecir el fenómeno objeto de estudio: la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2021-2023.

Para ello, se desarrollan conceptos clave relacionados con las variables de estudio, tales como planificación estratégica, objetivos, estrategias, eficiencia, misión, visión y desempeño empresarial. La articulación entre estos conceptos permite construir una base sólida y metódica para el análisis de la problemática, así como delimitar el campo semántico y operacional en el que se desarrollará la propuesta investigativa.

2.4.1 Planificación estratégica

Serna Gómez (2008) aborda la planeación estratégica como un proceso cardinal donde la organización delinea su ámbito de actividad, forja una visión de su futuro y traza las rutas que conducirán a la materialización de dicha visión. Este enfoque destaca la importancia de una dirección clara y deliberada en la planificación estratégica. Por su parte, David (2013), la concibe como el dominio que abarca tanto el arte como la ciencia. Se trata de un proceso completo que implica la formulación, ejecución y evaluación de elecciones complejas, involucrando diversas disciplinas. Esta definición resalta la complejidad inherente a la planificación estratégica y la considera un esfuerzo multidisciplinario. Y por su parte, Münch Galindo (2005) la conceptualiza como un método vital para que los estrategas establezcan las pautas fundamentales que guiarán el curso futuro de la organización. Este proceso aborda un horizonte de tiempo a mediano y largo plazo abarcando la totalidad de la empresa

En el contexto de esta investigación doctoral propuesta, estas definiciones convergen en subrayar la importancia de un enfoque integral. La planificación estratégica no solo es proceso de establecer objetivos a largo plazo, sino una combinación de arte y ciencia que guía las elecciones complejas para lograr metas y objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica se revela como un proceso vital que abarca las dimensiones de la empresa y es esencial para la dirección efectiva en entornos desafiantes.

2.4.2 Objetivos

Desde la perspectiva empresarial, el concepto de objetivo adquiere diversas dimensiones según distintos autores.

Münch Galindo (2005) y Torán (2012) coinciden en la conceptualización de los objetivos como resultados que una empresa busca alcanzar en un periodo definido, destacando la intencionalidad y la temporalidad asociadas a los objetivos organizacionales. Por su parte, Serna Gómez (2008) amplía la definición al señalar que los objetivos corporativos representan los resultados globales previstos que una organización espera lograr mientras trabaja para dar vida a su misión y visión. Esta definición enriquece la perspectiva, vinculando los objetivos a la misión y visión organizacionales. Por su parte, David (2013), enfoca los objetivos como fines o resultados específicos y medibles que una empresa espera lograr en un periodo de tiempo definido; resalta la presencia de los objetivos en diferentes niveles organizacionales, subrayando su papel central en la planificación estratégica, al proporcionar dirección y facilitar la coordinación y la comunicación interna. Y finalmente, Chiavenato (2016), presenta una visión más holística al describir los objetivos como metas por alcanzar, deseos o expectativas que la organización busca hacer realidad en un periodo determinado.

Unificando estas definiciones, en el contexto de la presente investigación doctoral, se resalta la importancia de los objetivos como motores que guían las acciones de la empresa. Estos no solo representan resultados cuantificables, sino que están intrínsecamente ligados a la misión y visión, brindando dirección y facilitando la coordinación en diversos niveles de la organización.

2.4.3 Estrategias

Mintzberg y Quiin (1993) conceptualizan la estrategia como un “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5). Desde esta perspectiva, la estrategia se presenta

como una amalgama de metas y políticas que guían las acciones de la organización de manera sistemática y coordinada. Mientras que, David (2013) y Münch Galindo (2005) convergen al definirlas como los medios para alcanzar objetivos a largo plazo; estas estrategias requieren decisiones por parte de los altos directivos y la asignación de recursos significativos, con un impacto duradero y una orientación hacia el futuro. Y, Serna Gómez (2008) añade una dimensión práctica, describiendo las estrategias como el aspecto práctico de los proyectos, enfocándose en las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto estratégico. Este enfoque implica que las estrategias no son solo planes abstractos, sino acciones concretas y ejecutables.

Para efectos de esta investigación estas definiciones resaltan la multifacética naturaleza de estas estrategias como planes coordinados, medios para lograr objetivos a largo plazo y acciones prácticas para la implementación efectiva de proyectos estratégicos.

2.4.4 Eficiencia

De acuerdo con Herbert A. Simon (1947, citado por C. Ramírez, 1987), define la eficiencia en el ámbito empresarial como la consecución de objetivos con la mínima inversión, reduciendo el esfuerzo y maximizando la productividad. En esta visión, la eficiencia se manifiesta cuando se cumplen las expectativas de resultados o beneficios, no solo alcanzando las metas establecidas, sino haciéndolo de una manera que maximice la rentabilidad y minimice costos y esfuerzos, promoviendo así la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa. Mientras que, desde el ámbito de la economía, Raffo y Ruiz (2005, citado por Ganga Contreras et al., 2014) establecen que, la eficiencia se percibe como un criterio de juicio sobre la correlación entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados. Esta visión se integra con la definición de Herbert A. Simon al resaltar la importancia de maximizar los resultados con una inversión óptima, promoviendo la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

En el contexto de esta investigación, estas definiciones resaltan la importancia de alcanzar metas con eficiencia, considerando tanto la utilización eficiente de recursos como la eficiencia en la obtención de resultados.

2.4.5 Misión Empresarial

La misión empresarial se presenta como la piedra angular que va más allá de una simple descripción de productos o servicios. En la obra de Serna Gómez (2008), se define como el propósito y alcance de la organización en términos de productos y mercados,

respondiendo a la pregunta fundamental ¿cuál es el negocio de la organización? Este enfoque destaca la necesidad de una delimitación clara y precisa del ámbito de acción de la entidad. Desde la perspectiva de Münch Galindo (2005) y Chiavenato (2016), la misión se concibe como una declaración que define la actividad de la organización y su razón de ser y operar. No se limita sólo a los productos y servicios que ofrece, si no que abarca también el papel de la organización en la sociedad, su valor para los grupos de interés y las actividades a las que debe dirigir sus esfuerzos en el futuro.

Desde la visión de Goodstein et al. (1998), se añade que la misión no es solo una declaración formal, sino un elemento clave que proporciona el contexto necesario para desarrollar estrategias comerciales específicas y comprometer a toda la empresa mediante la asignación adecuada de recursos. Y finalmente, Bryson (2011), la complementa al destacar que la misión cumple la función de clarificar el propósito de la organización, respondiendo a la pregunta ¿por qué debería hacer lo que hace.?

Para efectos de esta investigación propuesta, la misión empresarial se concibe como la expresión definitoria del propósito, alcance y papel de la organización, guiando tanto la identidad interna como las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Integrar estas perspectivas diversas proporciona una comprensión holística y enriquecedora de la misión empresarial, destacando su importancia en la orientación estratégica y el desempeño empresarial.

2.4.6 *Visión Empresarial*

Bryson (2011), destaca la visión del éxito como una descripción de cómo se vería una organización después de implementar con éxito sus estrategias y alcanzar su máximo potencial. Para el autor, un enunciado de visión efectivo debe abarcar la misión, la filosofía, los valores básicos, las estrategias, los indicadores de rendimiento, sus reglas de decisión importantes y sus estándares éticos. En concordancia, Torán (2012) y Chiavenato (2016), la consideran una representación aspiracional de los logros futuros que una organización desea alcanzar.

Por otro lado, Serna Gómez (2008) define la visión corporativa como un conjunto de ideas generales que definen lo que la empresa es y aspira ser en el futuro. La visión, según el autor, proporciona orientación, conecta el presente con el futuro, guía la formulación de estrategias y otorga propósito a la organización. En línea con la perspectiva anterior,

En el contexto de la investigación se adopta la definición de la visión empresarial del Serna Gómez, complementada por los elementos destacados por otros autores, como Bryson y Torán, que resaltan la importancia de incluir misión, valores, estrategias y aspectos éticos en la formulación de la visión. La combinación de estas perspectivas contribuiría a una comprensión completa y aplicable de la visión empresarial en el contexto específico mencionado.

2.4.7 Desempeño Empresarial

Se conceptualiza como la capacidad de una organización para armonizar y maximizar los resultados individuales, grupales y generales, expresando las competencias distintivas de la entidad (NC 3000: 2007 Sistema de Gestión integrada de Capital Humano - Vocabulario, 2007).

Mayorca Beltran et al. (2020) lo entienden como un proceso de acción llevado a cabo por individuos relacionados con la organización, destacando la adaptación a diversas situaciones y roles para contribuir al desarrollo sostenible de la entidad.

Por otro lado, en cuanto a la influencia del entorno y factores organizacionales en el desempeño empresarial se destaca, según Nunes y Pereira (2021, citados por Duque Espinoza et al., 2021), la capacidad de las empresas para gestionar estrategias y decisiones empresariales como elementos cruciales para sus resultados finales. Y, desde la óptica de Camisón Zornoza & Cruz Ros (2008), el desempeño organizativo se define como el éxito de la empresa en configurar una oferta atractiva para el mercado, alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado, lograr resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de rentas generadas.

Considerando el enfoque integral de NC 3000 (2007) y la relevancia de adaptabilidad y contribución al desarrollo sostenible según Mayorca Beltrán y otros autores, se propone una definición integrada del desempeño empresarial. Este enfoque abarcaría la capacidad organizacional para armonizar y maximizar resultados, adaptarse a diversas situaciones para contribuir al desarrollo sostenible y gestionar estrategias y decisiones empresariales en respuesta al entorno, con el fin de alcanzar el éxito integral en el mercado y resultados financieros superiores.

2.5 Marco Contextual.

El presente marco contextual tiene como propósito situar el objeto de estudio en su entorno real, social, económico y productivo, proporcionando una visión clara y actualizada del papel que desempeñan las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil. A través del análisis documental, se identifican las características, dinámicas, patrones y condiciones que configuran el contexto en el que estas empresas desarrollan sus actividades. Este apartado permite comprender las particularidades del entorno en el que se inserta la investigación, fundamentando la necesidad de proponer una metodología de planificación estratégica que responda a las exigencias y desafíos del sector.

2.5.1 Contextualización de la Pyme

La pequeña y mediana empresa se conceptualiza de diversas formas alrededor del mundo. De acuerdo con González Díaz y Becerra Pérez (2021) en Latinoamérica no existe una categorización empresarial única, cada país tiene sus propios criterios dado que entran en juego distintas variables como: el número de trabajadores, ventas anuales, activos totales que posee la empresa, inversión y combinaciones entre algunas de ellas. En algunos países como Argentina y México se define por sector, en Argentina también se dividen las medianas empresas en dos tipos, en otros casos como en Brasil y Perú se hacen clasificaciones especiales de micro y pequeñas empresas; y en cuanto a la valoración de las ventas también existen ciertas particularidades como las monedas de cada país, o en dólares de Estados Unidos, salarios mínimos o unidades de fomento que es en el caso de Chile.

En el caso del Ecuador, se toman en cuenta las definiciones dadas por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Según la CAN en el artículo 3 de la Decisión 702 (como se citó en Cámara de Comercio de Quito, 2017), establece que “las pymes comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social”, y que estén comprendidas dentro de los umbrales establecidos en cuanto a personal ocupado y el valor bruto de las ventas anuales. Los parámetros establecidos por la CAN en su resolución 1260, clasifica las empresas en:

Tabla 1*Clasificación de las empresas*

Tamaño de empresas	Ventas anuales (dólares)	Personal ocupado
Microempresa	≤ 100.000	1 - 9
Pequeña	100.0001 – 1.000.000	10 - 49
Mediana A	1.000.001 – 2.000.000	50 – 99
Mediana B	2.000.001 – 5.000.000	100 a 199
Grande	5.000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: CAN Decisión 702, Artículo 3

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2022) destaca la significativa contribución de las pymes a la economía del país. Las pymes contribuyen el 5,92% del total del universo de empresas, son responsables del 22,94% de las ventas totales, generan aproximadamente el 32,24% de empleo registrado y aportan el 28,51% de masa salarial total. Específicamente en el ámbito de las actividades productivas, las pymes representan el 63,16%, contribuyendo al 21,26% de las ventas totales, al 39,06% del empleo y al 30,40% de la masa salarial. Estos datos subrayan el rol crucial que desempeñan las pymes en la dinamización de la economía ecuatoriana, su importancia en la generación de empleo y su contribución al desarrollo económico y social del país.

En el sector de transporte y almacenamiento, estas actividades representan el 10,46% del total, situándose en la tercera posición detrás del comercio y de las actividades profesionales, científicas y técnicas. Las pymes mantienen una participación 21,26% en las ventas totales de empresas con actividades productivas, mientras que el sector de transporte y almacenamiento registraron el 4,17% de estas ventas. En el contexto donde Pichincha y Guayas se destacan por su preponderancia económica, las empresas registraron el 75,88% de las ventas totales, con Pichincha a la cabeza con un 41,61% seguida por Guayas con un 34,26%. En términos de empleabilidad, las pymes registraron el 39,06% de empleo registrado y el sector de transporte y almacenamiento generó el 5,14%, mientras que ambas provincias contribuyeron con el 72,04% del total de plazas de empleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2022).

La evidencia proporcionada por el INEC ilustra no sólo la relevancia de las pymes en la economía ecuatoriana, sino también su papel distintivo en los sectores de transporte y almacenamiento. Las cifras sugieren que estas empresas no son una fracción significativa del tejido empresarial del país, sino que también son un motor crítico de ventas, empleo y bienestar económico. Este contexto ofrece un panorama valioso para esta investigación, la cual se centra en el diseño de una metodología que profundice en cómo la planificación estratégica puede ser optimizada para mejorar el desempeño empresarial de las pymes de dicho sector.

2.5.2 Identificación de Patrones y Tendencias

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con un protagonismo y son reconocidas en el mundo por su generación de empleo y el bienestar económico, de tal manera que al integrarse con el aparato productivo de las naciones dinamizan la economía, contribuyen al crecimiento de las mismas y al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Es por ello que, este grupo de empresas han sido estudiadas e investigadas desde hace muchos años atrás en diferentes contextos, como en la Unión Europea, Norteamérica, Latinoamérica y el Caribe.

Ante los constantes cambios de la economía global, las exigencias de los consumidores y la competencia desleal (entre otros factores), estas empresas se ven frente a la necesidad de renovar su diseño empresarial en pro de mejorar su competitividad, eficiencia y su participación en el mercado local e internacional. Según Singh et al. (2008) las pequeñas y medianas empresas son ampliamente reconocidas como una fuerza impulsora del desarrollo económico en todas las naciones. Su papel fundamental se debe a su contribución en la generación de empleo y su función como proveedores de bienes y servicios para las grandes empresas.

En Latinoamérica, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco de Desarrollo de América Latina (OCDE/CAF, 2019), las pymes desempeñan un papel fundamental en el tejido económico y son un componente esencial de las estrategias de fomento y crecimiento económico en la región. La relevancia que se les atribuye se justifica por la gran cantidad de empresas de pequeño tamaño que existen en la región, así como por su significativo aporte en la generación de empleo. De igual manera, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), este grupo de empresas “son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina” (Leiva et al., 2020).

2.5.3 Condiciones económicas y políticas

Dentro del contexto actual, las condiciones económicas y políticas tienen una incidencia importante en el desarrollo y desempeño de las pymes que realizan cualquier tipo de actividad productiva. Ninguna empresa se encuentra libre de los impactos que puede generar el entorno y mucho menos si estos acontecimientos políticos y económicos se presentan como posibles oportunidades o amenazas, traduciéndose en un impacto significativo en el desarrollo y la operación de las pymes en el sector mencionado, así como en su capacidad para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva y lograr un desempeño empresarial exitoso.

En el entorno ecuatoriano, tanto las condiciones económicas como las políticas pueden afectar positiva como negativamente a las pymes del sector de transporte y almacenamiento. Según datos del Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana creció un 3.8% en el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo periodo de 2021 (Banco Central del Ecuador, 2022b). Sin embargo, la economía ecuatoriana se desaceleró en junio del 2022 debido a las paralizaciones que afectaron a varios sectores económicos (Banco Central del Ecuador, 2022a). En el último trimestre de 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó una variación interanual de 4,3% como resultado del desempeño del sector no petrolero (Banco Central del Ecuador, 2023a). Aunque estos datos indican una recuperación económica, es necesario considerar la estabilidad y sostenibilidad de este crecimiento en el tiempo. En el primer trimestre del 2023, el PIB presentó un crecimiento interanual del 0,7% en comparación con el mismo periodo del año anterior (Banco Central del Ecuador, 2023b).

Considerando el contexto anterior, la planificación estratégica puede ser una herramienta importante para mejorar el desempeño empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento, dado que, a través de sus procesos de formulación, implementación y evaluación de estrategias podrían llegar a lograr los objetivos estratégicos trazados. Es importante tener presente los desafíos que enfrentan las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en Ecuador como la competencia de grandes empresas con poder económico, la falta de recursos y la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad.

Por otro lado, también es necesario tener en cuenta las políticas gubernamentales y los factores económicos relevantes al diseñar una metodología para mejorar el desempeño empresarial de este grupo de empresas. En cuanto a las políticas gubernamentales, éstas

desempeñan un rol importante en el desarrollo y apoyo de las pymes en Ecuador; según un estudio sobre políticas públicas orientadas a impulsar a las pymes ecuatorianas, se encontraron nueve instrumentos vigentes en el país, que incluyen, la Constitución, Planes Nacionales y Leyes orientados a la promoción de pymes en general, aunque no específicos para sectores particulares (Díaz-Barrios y Pinargote, 2021).

Sin embargo, se han reportado debilidades en la ejecución de estas políticas, lo que puede afectar su impacto real en las pymes. Es importante que las políticas gubernamentales sean implementadas de manera efectiva y se ajusten a las necesidades específicas de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento; además, es fundamental considerar la estabilidad política y la continuidad de las políticas gubernamentales a largo plazo, ya que los cambios en la administración pueden tener un impacto en el entorno empresarial y en las condiciones para las pymes.

En el ámbito financiero, se han implementado políticas para la inclusión financiera de las pymes en Ecuador. Según Neira (2016) en su estudio sobre la inclusión financiera de las pymes, en el país se han identificado y analizado los “instrumentos financieros y procesos de los Bancos de Desarrollo Nacionales, así como su grado de complementariedad con la banca privada y la banca regional de desarrollo” (p.5).

En conclusión, el análisis contextual evidencia que las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil operan en un entorno económico y político dinámico, con desafíos estructurales, pero también con oportunidades de mejora estratégica. La revisión documental del contexto demuestra que, pese a su peso en la economía nacional, estas empresas enfrentan limitaciones en recursos, planificación y capacidad de respuesta a las políticas públicas. Por lo tanto, el presente estudio se fundamenta en esta caracterización para proponer una metodología de planificación estratégica adaptada a las pymes ecuatorianas, con el fin de potenciar el desempeño empresarial del sector en cuestión.

2.6 Marco Legal y Normativo.

La dinámica económica y empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil no sólo es impulsada por las fuerzas del mercado, sino que está arraigada en el entramado legal y normativo nacional. Las políticas y regulaciones constituyen un pilar que configura el entorno en el que este grupo de empresas

operan y se desarrollan. Por tanto, la comprensión del marco legal y normativo es imprescindible para diseñar una metodología de planificación estratégica que busque optimizar el desempeño empresarial en ese sector vital para la economía del Ecuador.

2.6.1 Constitución del Ecuador 2008

La Constitución del Ecuador es la norma suprema del ordenamiento jurídico y establece principios fundamentales como la soberanía nacional, la división de poderes y los derechos y garantías de los ciudadanos y entidades. El artículo 283 de esta normativa establece la economía nacional como un sistema social y solidario, donde el Estado promueve el desarrollo de sectores estratégicos, incluido el transporte (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Este artículo subraya la importancia de las pymes en el fortalecimiento de la economía, las cuales son actores clave para alcanzar objetivos constitucionales.

2.6.2 Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) 2010

El fortalecimiento y la sostenibilidad de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento son fundamentales para la economía de cualquier nación. En Ecuador, el COPCI representa el esqueleto regulatorio para las actividades empresariales, prestando especial atención a las micro, pequeñas y medianas empresas. Este marco promueve la democratización de la producción y busca fomentar un entorno empresarial saludable y equitativo. En el artículo 54 de este código articula el compromiso del Estado con el desarrollo de las pymes, proveyendo directrices para la creación de un ambiente favorable que potencie su competitividad y desarrollo productivo; establece la importancia de la asistencia técnica, el acceso al financiamiento y el fomento de la innovación, todos ellos componentes esenciales de una planificación eficaz. Por otro lado, el artículo 59 incide en la promoción de las pymes en los mercados nacional e internacional (Código Orgánico de La Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, 2010); este artículo hace hincapié en la relevancia de integrar prácticas de gestión estratégica que permitan a las pymes expandir su alcance y mejorar su participación en el comercio, tanto interno como externo.

Este código no solo refleja el compromiso del Estado ecuatoriano con el desarrollo de las pymes, sino que también ofrece un marco legal que puede servir de base para la elaboración de estrategias que mejoren el desempeño empresarial. Esta investigación contribuirá al entendimiento de cómo este código puede ser utilizado por las pymes para fortalecer su planificación estratégica y, en última instancia, su éxito en el mercado.

2.6.3 *Política Industrial del Ecuador 2016 - 2025*

La Política Industrial del Ecuador 2016-2025 establece un marco estratégico integral que influye significativamente en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Esta norma destaca la importancia de crear un clima de negocios favorable y proporciona incentivos y mecanismos de financiamiento para el desarrollo de estrategias competitivas y sostenibles. Las políticas enfocadas en la competitividad industrial, el acceso a mercados ampliados y la mejora de la calidad en los procesos productivos son esenciales para la adopción de prácticas innovadoras y el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes (Política Industrial Del Ecuador 2016-2025).

Dado el papel crucial del sector de almacenamiento y transporte en la economía, especialmente en el contexto de las pymes, se puede inferir que las iniciativas dirigidas a mejorar la competitividad industrial, el comercio exterior y la innovación tendrán un impacto significativo en estas áreas. Por un lado, las estrategias de comercio exterior que facilitan la exportación pueden mejorar las oportunidades de mercado para las pymes en logística y transporte. Del mismo modo, las políticas que promueven la innovación y la eficiencia operativa pueden ayudar a estas empresas a optimizar sus procesos logísticos y de transporte (Política Industrial Del Ecuador 2016-2025).

Las políticas establecidas en la Política Industrial del Ecuador 2016 – 2025 proveen un marco que las pymes en el sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil pueden aprovechar para fortalecer su planificación estratégica y desempeño empresarial. Estas políticas ofrecen herramientas y mecanismos para mejorar el clima de negocios, facilitar la exportación, capacitar al talento humano y obtener financiamiento, todas son áreas clave para el crecimiento y la eficiencia empresarial.

2.6.4 *Código de Comercio de Ecuador 2019*

El Código de Comercio de Ecuador constituye un pilar fundamental en el marco legal que rige las actividades comerciales en Ecuador, siendo especialmente relevante para las pymes. Este código establece las normas para las transacciones comerciales, contratos y responsabilidades de los comerciantes, creando un entorno legal que impacta directamente en la planificación estratégica y el desempeño empresarial. La conformidad con estas normativas es crucial para garantizar que las operaciones comerciales y estrategias de las pymes se alineen con las leyes nacionales. Este alineamiento legal no solo asegura la viabilidad y legitimidad de

las operaciones comerciales, sino que también fortalece la confianza y la reputación de las empresas frente a socios y clientes (Código de Comercio, 2019).

Por ejemplo, las disposiciones del código relacionadas con los contratos de transporte y las responsabilidades de los comerciantes en las transacciones logísticas ofrecen un marco legal para la gestión eficiente y segura del transporte de bienes. El entendimiento de este código permite a las pymes desarrollar estrategias de planificación estratégica más informadas y efectivas, que no solo cumplen con los requisitos legales, sino que también optimizan la eficiencia operativa y promueven prácticas comerciales sostenibles.

En definitiva, el marco legal y normativo ecuatoriano proporciona un andamiaje esencial para la operación y el desarrollo de las pymes, especialmente en sectores estratégicos como el transporte y almacenamiento. Estas disposiciones no solo garantizan un entorno de legalidad y orden para la actividad empresarial, sino que también ofrecen oportunidades para fomentar la competitividad, el acceso al financiamiento, la formalización y la innovación. Comprender y aprovechar este entorno normativo permite a las pymes alinear sus estrategias con las políticas públicas y responder de forma más efectiva a los desafíos económicos y estructurales. Así, la presente investigación se sostiene sobre una base legal robusta que valida la necesidad de una metodología de planificación estratégica orientada a potenciar el desempeño empresarial en este sector clave para la economía nacional.

2.7 Cierre de capítulo

En consecuencia, los fundamentos teóricos y referenciales expuestos en este capítulo permitieron construir un marco de comprensión integral sobre la planificación estratégica y el desempeño empresarial en el contexto específico de las pymes del sector de transporte y almacenamiento. Este recorrido por los enfoques, teorías, antecedentes empíricos y normativas vigentes no solo clarificó los fundamentos conceptuales de las variables en estudio, sino que también sentó las bases metodológicas que sustentan el diseño de la investigación. De este modo, se garantiza que tanto el planteamiento del problema como los objetivos, hipótesis e instrumentos se encuentren alineados con una estructura teórica coherente, pertinente y contextualizada, que guía con solidez el desarrollo y validación de la propuesta metodológica planteada.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

La presente tesis doctoral se sustenta en un marco metodológico riguroso, concebido para investigar con profundidad la interacción entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes en el sector de transporte y almacenamiento de Quito y Guayaquil. Este capítulo metodológico detalla el abordaje sistemático y las técnicas seleccionadas, orientando la exploración de un terreno complejo donde la teoría se encuentra con la realidad operacional. La elección de un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos, responde a la necesidad de capturar la dinámica multifacética de las variables en estudio. Al definir con precisión los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos para determinar la población y la muestra, esta investigación se compromete a seguir un proceso transparente y replicable, garantizando la validez y fiabilidad de los hallazgos obtenidos.

3.1 Cuadro Operacionalización de variables.

La presente investigación, al abordar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2021 -2023, requiere una clara definición de sus variables clave. En este sentido, la operacionalización de variables constituye un paso fundamental dentro del enfoque metodológico, ya que permite transformar los conceptos abstractos en dimensiones e indicadores observables y medibles. Este proceso asegura la coherencia entre la pregunta de investigación, la hipótesis, los objetivos planteados, facilitando así la recolección, análisis e interpretación de datos. A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables, el cual especifica las variables independiente y dependiente del estudio, sus respectivas dimensiones y los indicadores seleccionados para su medición.

Tabla 2

Operacionalización de variables

Operacionalización de variables							
Tema: Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, 2021 – 2023							
Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores	
¿Cómo contribuir al desarrollo de los procesos de planificación estratégica en las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil?	Si se diseña una metodología de planificación estratégica se mejorará el desempeño empresarial en las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil	Diseñar una metodología de planificación estratégica que mejore el desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el período 2021-2023.	Identificar los fundamentos teóricos que sustentan las variables de planificación estratégica y desempeño empresarial en el contexto de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil	Variable Independiente	Proceso	Número de pasos del proceso	
			Identificar los principales fundamentos teóricos y prácticas de la planificación estratégica utilizadas por las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento de las ciudades de Quito y Guayaquil, durante el periodo 2021-2023				Metodología
			Analizar el desempeño empresarial de las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento de las ciudades de Quito y Guayaquil	Planificación estratégica	Eficiencia	Resultados deseados	Tiempo promedio dedicado al desarrollo del proceso de la planificación estratégica
						Declaración de misión, visión	Existencia de una declaración escrita de misión y visión
						Definición de objetivos	Número de objetivos establecidos
						Identificación de estrategias	Número de estrategias definidas
			Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes que realizan actividades de transporte y almacenamiento de las ciudades de Quito y Guayaquil	Variable/s dependientes	Rentabilidad	ROA: (Utilidad neta/activos totales) x 100	
			Elaborar una metodología de planificación estratégica enfoca a mejorar el desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil			Desempeño empresarial	ROE (Utilidad neta/patrimonio) x 100

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la operacionalización de variables constituye un componente esencial en esta investigación, ya que traduce los conceptos teóricos en dimensiones e indicadores concretos que pueden ser observados, medidos ya analizados. Al establecer con claridad las variables independiente y dependiente -metodología de la planificación estratégica y desempeño empresarial respectivamente- así como sus dimensiones e indicadores específicos, se fortalece la coherencia metodológica del estudio. Esta estructuración no sólo orienta el diseño de los instrumentos de recolección de datos, sino que también asegura que los análisis posteriores se fundamenten en una base empírica sólida y alineada con los objetivos planteados.

3.2 Diseño metodológico.

El siguiente diseño metodológico no solo organiza el camino a seguir en términos operativos, sino que responde a una lógica coherente con el problema, los objetivos y el enfoque epistemológico del estudio. Al establecer una secuencia que parte del análisis cuantitativo para luego profundizar mediante el enfoque cualitativo, se facilita una comprensión integral de los fenómenos observados. Esta estructura permite no sólo describir tendencias, sino también interpretar sus causas y condiciones subyacentes. Así el diseño metodológico se consolida como una herramienta clave para generar evidencia válida y útil, capaz de fundamentar la propuesta de mejora planteada para las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.

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

Enfoque de Investigación. Mixto: El enfoque mixto de la presente investigación se fundamenta en la premisa de que la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos conduce a una comprensión más profunda de los fenómenos de investigación (Medina Romero et al., 2023). La naturaleza complementaria de estos métodos permite explorar no solo la dimensionalidad numérica del desempeño empresarial sino también las percepciones y experiencias que configuran las prácticas de planificación estratégica que han adoptado las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Se asume que la realidad empresarial de las pymes es sumamente compleja y no puede ser totalmente comprendida sin abordar tanto los aspectos medibles como los interpretativos de la planificación y el desempeño.

Al combinar estos dos enfoques se podría lograr amplitud y profundidad en el entendimiento del problema de investigación, permitiendo de esta manera diseñar una metodología de mayor utilidad y validez para las pymes en el sector de transporte y almacenamiento.

Diseño de la Investigación. Enfoque mixto de tipo explicativo secuencial: El cual se estructura en dos fases diferenciadas: una fase cuantitativa inicial, seguida de una fase cualitativa complementaria. Esta secuencia permite que los hallazgos obtenidos en primera fase sirvan como base para profundizar la comprensión del fenómeno mediante la segunda, generando una perspectiva más rica e integral del objeto de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Este tipo de diseño es especialmente útil cuando se busca, como en esta investigación, explicar y contextualizar los resultados cuantitativos con base en información cualitativa, facilitando así una comprensión más completa de cómo las prácticas de planificación estratégica influyen en el desempeño empresarial de las pymes. De esta forma, se logra no solo cuantificar la relación entre variables, sino también explorar los mecanismos subyacentes y las condiciones que la determinan.

- **Fase Cuantitativa:** Inicialmente, se recolectarán datos cuantitativos para identificar patrones generales de planificación estratégica y desempeño empresarial. En esta fase se utilizarán encuestas estructuradas, dirigidas a los directivos de las pymes del sector de transporte y almacenamiento, que permitan recopilar información sobre las prácticas estratégicas y su impacto en el desempeño empresarial. Esta fase proporcionará una base sólida de datos empíricos que permitirán identificar relaciones generales y tendencias observables en el sector.
- **Fase Cualitativa:** Posteriormente, se llevará a cabo la fase cualitativa, que incluye dos estrategias principales: la realización de entrevistas no estructuradas y un análisis documental sectorial. Las entrevistas no estructuradas permitirán captar percepciones, experiencias y opiniones directas de gestores y encargados de la planificación en las pymes estudiadas. Por otro lado, el análisis documental sectorial consistirá en la revisión de registros financieros disponibles en fuentes oficiales, como los rankings anuales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para analizar la evolución de indicadores como ROA, ROE de las pymes durante el periodo 2019-

2023. Esta fase enriquecerá los hallazgos cuantitativos al aportar una comprensión más profunda y contextualizada de los mecanismos subyacentes que influyen en la relación entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial.

Tipo de Investigación: Descriptivo y Exploratorio. El estudio se desarrolla mediante un diseño secuencial explicativo que integra tipo de investigación descriptiva y exploratoria, con el objetivo de analizar las prácticas de planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Este diseño permite aproximarse al objeto de estudio en dos fases sucesivas, una primera fase de carácter cuantitativo, orientada a describir tendencias generales, y una segunda fase cualitativa, destinada a profundizar en los hallazgos y comprender los factores subyacentes desde la perspectiva de los actores involucrados.

- **Fase Cuantitativa: Descriptiva.** En esta fase se emplea un enfoque descriptivo con el propósito de documentar y cuantificar las prácticas actuales de planificación estratégica y los niveles de desempeño en las pymes. A través de encuestas estructuradas, se recogerán datos que permitan identificar patrones generales y características específicas de las pymes estudiadas.
El análisis de los datos permitirá generar una caracterización inicial de las variables clave del estudio, sin pretender establecer estadísticas entre ellas. Esta información constituirá la base para diseñar la fase cualitativa posterior.
- **Fase Cualitativa: Exploratorio.** Una vez recogidos los resultados de la fase cuantitativa, la investigación avanza hacia una fase cualitativa con un enfoque exploratorio. Esta fase se centra en profundizar en las tendencias y patrones identificados en la fase anterior, a través de entrevistas no estructuradas y el análisis documental sectorial. La recopilación de datos cualitativos busca descubrir nuevos *insights* y comprender los “cómo y por qué” detrás de los datos cuantitativos, proporcionando así una interpretación más detallada de los fenómenos observados.

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

Este apartado detalla los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán en ambas fases del diseño secuencial explicativo: la fase cuantitativa y la cualitativa. Estos instrumentos están diseñados para capturar tanto datos numéricos como información contextual, proporcionando una visión integral de la relación entre la

planificación estratégica y desempeño empresarial en las pymes en el sector de transporte y almacenamiento

Método de investigación. El quehacer de la investigación científica involucra la aplicación de una serie de herramientas conocidas como métodos de investigación. Estos métodos se dividen en métodos teóricos y empíricos. Los primeros permiten desarrollar y analizar las estructuras conceptuales para entender los fenómenos estudiados, mientras que los segundos se emplean para identificar y reunir hechos y datos que sirvan para evaluar la situación del problema en estudio y/o para verificar o confirmar la propuesta presentada (López Falcón & Ramos Serpa, 2021)

Para efectos de esta investigación, los métodos empíricos constituyen la base principal de la recolección de datos. Para la fase cuantitativa se incluyen el uso de cuestionarios estructurados diseñados para captar información relacionada con las prácticas de planificación estratégica, mientras que los métodos cualitativos comprenden entrevistas no estructuradas y el análisis documental de datos fiscales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

- Fase Cuantitativa

1. **Encuestas estructuradas:** La encuesta es un método empleado para obtener información como opiniones y comentarios de personas relevantes al área de estudio, utilizando un cuestionario como instrumento principal de recolección de datos (López Falcón & Ramos Serpa, 2021). Estos cuestionarios recogerán datos específicos de planificación estratégica.

- **Instrumento:** Cuestionario diseñado para proporcionar datos comparables y descriptivos. Estos cuestionarios incluirán preguntas cerradas basadas en escala de Likert, preguntas de selección múltiple y preguntas dicotómicas, orientadas a explorar las prácticas y percepciones en torno a la planificación estratégica.
- **Procedimiento:** Los cuestionarios se distribuirán digitalmente a una muestra representativa de directivos de pymes del sector de almacenamiento y transporte en Quito y Guayaquil. La selección de la muestra se basará en criterios preestablecidos para asegurar representatividad. Los datos serán analizados de forma descriptiva para identificar tendencias y patrones relevantes.

- Fase Cualitativa

1. **Entrevistas no estructuradas:** También llamada entrevista en profundidad, se caracteriza por su formato flexible y abierto, similar a una conversación que permite adaptar las preguntas durante la conversación (Díaz-Bravo et al., 2013; Kausel Elicagaray & Ventura Coello, 2020)
 - **Instrumento:** Conversaciones no estructuradas sin el uso de un guion predefinido, para captar las percepciones y experiencias de los directivos en torno a la planificación estratégica.
 - **Procedimiento:** Las entrevistas se realizan de manera espontánea durante un evento del sector logístico que reúne a directivos de pymes. Las conversaciones serán registradas de manera detallada para su posterior análisis cualitativo.
2. **Análisis documental:** Examen detallado de documentos empresariales y registros. Se enfoca en analizar y entender el contenido y la estructura de los documentos para complementar los datos recogidos a través de cuestionarios (López Falcón & Ramos Serpa, 2021).
 - **Instrumento:** Registro detallado de los datos extraídos de los rankings anuales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, enfocado en variables como activos, patrimonio y utilidad neta de las empresas del sector.
 - **Procedimiento:** Se revisarán los rankings anuales del período 2019-2023, los cuales incluyen indicadores clave como activos, patrimonio y utilidad neta de las pymes del sector de transporte y almacenamiento. Este análisis se centrará en identificar tendencias históricas y contextuales relacionadas con el desempeño empresarial.

3.2.3 Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Este apartado detalla el diseño específico de cada instrumento de recolección de datos que se utilizará en la investigación, describiendo cómo cada uno contribuirá a la recopilación de datos necesarios para evaluar las prácticas de planificación estratégica y el desempeño empresarial

- Instrumentos Fase Cuantitativa

1. **Cuestionario para evaluación de prácticas de planificación estratégica para pymes de transporte y almacenamiento**

El instrumento utilizado para la recolección de datos cuantitativos es una encuesta estructurada (véase el Anexo A). Este instrumento proporciona información sobre cómo estas prácticas afectan el desempeño empresarial, lo cual es esencial para el análisis descriptivo posterior y la verificación de hipótesis del estudio

- **Objetivo:** Evaluar la implementación y efectividad de las prácticas de planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil y su relación con el desempeño empresarial.
 - **Estructura del instrumento:** La encuesta se divide en tres secciones:
 - o **Identificación:** recoge datos básicos como el nombre y la clasificación de la empresa según tamaño y volumen de negocio
 - o **Evaluación de prácticas de planificación estratégica:** se utiliza diferentes escalas para medir la planificación estratégica en las pymes: una escala de frecuencia para evaluar la regularidad de la revisión de planes estratégicos y su influencia en el desempeño, una escala de grado para medir la claridad, efectividad y capacidad de adaptación de la planificación, y una escala de impacto para determinar el efecto de estas prácticas en la rentabilidad, ROA, ROE y la eficiencia operativa de la empresa.
 - o **Percepción sobre la importancia de la planificación estratégica:** esta sección solamente responderá aquellos encuestados que respondan de manera negativa la pregunta filtro que consiste en, si la empresa cuenta con un proceso formal para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica.
 - **Validación del cuestionario:** El cuestionario será revisado por expertos en gestión empresarial para asegurar que los ítems del cuestionario reflejan adecuadamente los aspectos de planificación estratégica y desempeño empresarial (véase el Anexo B).
 - **Procedimiento de Aplicación:** El cuestionario se aplicará electrónicamente, utilizando un enlace seguro y una plataforma que permita un análisis de datos eficiente. Se tomarán medidas para garantizar la privacidad de los datos y el cumplimiento de las normativas de protección de datos aplicables.
 - **Instrumentos Fase Cualitativa**
2. **Entrevista no estructurada para Directivos**

- **Objetivo:** Explorar las percepciones, experiencias y desafíos enfrentados por los directivos de pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil relacionados con las prácticas de planificación estratégica y su influencia en el desempeño empresarial.
- **Diseño del Instrumento:** Aunque este tipo de entrevista no requiere un guión estructurado, se establece un marco temático general que incluye temas como los retos organizacionales, la percepción del impacto de la planificación estratégica y los factores que limitan o potencian su implementación. La flexibilidad de este enfoque permitirá adaptar preguntas de acuerdo con las respuestas de los entrevistados y al contexto del diálogo.
- **Procedimiento:** Las entrevistas no estructuradas se realizan de manera presencial en un evento del sector de transporte y logística, aprovechando la espontaneidad del diálogo para recopilar información relevante y contextualizada. Además, se registrarán notas detalladas de las respuestas obtenidas, garantizando la confidencialidad de la información recopilada.

3. Análisis Documental de Datos Financieros:

- **Objetivo:** Obtener y analizar datos financieros históricos de las pymes del sector de transporte y logística para identificar tendencias de desempeño empresarial y generar indicadores clave.
- **Descripción del Instrumento:**
 - Datos a Recopilar:** Total de activos, patrimonio y utilidad neta de los rankings anuales proporcionados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para el período 2019-2023.
 - Metodología de Análisis:** Los datos se organizan en una hoja de cálculo diseñada con campos predefinidos, permitiendo calcular indicadores clave como ROA (utilidad neta/activos totales) y ROE (utilidad neta/patrimonio total). Este análisis se realizará para cada año del periodo estudiado, facilitando la comparación y la identificación de patrones.
 - Formato de Recopilación:** La hoja de cálculo estará estructurada para automatizar el registro y cálculo de indicadores financieros, asegurando la sistematicidad en el procesamiento de los datos.

3.2.4 *Determinación de la muestra y su criterio de selección.*

Población de Estudio. La población objetivo se refiere al total de individuos o elementos que poseen las características que se desean estudiar (López, 2004). La población de estudio de esta investigación comprende todas las pymes clasificadas en las categorías de pequeña, mediana A y mediana B que se dedican a actividades de logística y transporte internacional en las ciudades de Quito y Guayaquil. Según la información más actual y disponible proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, correspondiente al año 2022, existen 183 pymes que cumplen las condiciones anteriores (Superintendencia de Compañías, 2022).

Criterios de Inclusión. Se incluirán en este estudio:

- Ubicación geográfica: Pymes ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil
- Actividad económica: Las pymes que realizan actividades de logística y transporte internacional
- Clasificación empresarial: Las empresas deben estar clasificadas dentro de los siguientes parámetros establecidos por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en el artículo 3 de la Decisión 702, que contextualiza a la pyme:
 - Pequeña: Ventas anuales de USD 100.001 a 1.000.000 y personal ocupado entre 10 y 49 empleados
 - Mediana A: Ventas anuales de USD 1.000.001 a 2.000.000 y personal ocupado entre 50 y 99 empleados
 - Mediana B: Ventas anuales de USD 2.000.001 a 5.000.000 y personal ocupado entre 100 y 199 empleados (Cámara de Comercio de Quito, 2017).
- Disponibilidad de datos: Las empresas deben tener datos financieros y de operaciones accesibles para el año 2022.

Criterios de Exclusión. Se excluirán en este estudio:

- Empresas fuera del ámbito de estudio: empresas que no se localicen en las ciudades de Quito y Guayaquil
- Empresas que no se dedican a las actividades logísticas o al transporte internacional, o que realizan actividades fuera del alcance definido.
- Empresas que no cumplen con los rangos de ventas anuales o personal ocupado establecidos por los parámetros de las pymes.

- Empresas que no tienen datos financieros o de operaciones disponibles o completos para el análisis.

Estos criterios aseguran que la muestra seleccionada sea representativa de las empresas que efectivamente realizan prácticas de planificación estratégica y cuyo desempeño puede ser evaluado adecuadamente. Además, permiten que los resultados del estudio sean generalizables a la población de interés.

3.2.5 *Tamaño de la muestra y Técnica de Muestreo - Fase Cuantitativa*

Tamaño de la Muestra. La muestra es un subconjunto representativo de la población que se estudia para comprender mejor la población total (López, 2004). En este estudio la población accesible es de 183 pymes dedicadas a las actividades de almacenamiento y transporte y se busca obtener una muestra representativa que permita generalizar los resultados al total de la población. Dado que el tamaño de la población accesible es de 183 pymes, se realizará un cálculo de tamaño de la muestra para poblaciones finitas.

La fórmula para el cálculo de la muestra es:

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

Donde:

- n= es el tamaño de la muestra.
- N= es el tamaño total de la población (en este caso, 183 pymes).
- Z= es el valor de Z correspondiente al nivel de confianza deseado (por ejemplo, Z=1.96 para un 95% de confianza).
- p= es la proporción estimada del atributo presente en la población (generalmente se usa 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra).
- e= es el margen de error tolerado (por ejemplo, 0.05 para un 5%).

$$n = \frac{183 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(183-1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}$$

n= 125

Técnica de Muestreo Probabilístico. El muestreo es el procedimiento utilizado para seleccionar componentes de la muestra de la población total. Involucra un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una

población para representar lo que ocurre en toda esa población (López, 2004). Para los aspectos cuantitativos del estudio, se optará por una técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, que asegure que cada unidad de la población tenga una probabilidad de ser seleccionada (López, 2004). Es decir, que cada pyme de la población accesible tiene la misma posibilidad de ser seleccionada para la muestra.

El proceso de la selección aleatoria se lo realizará siguiendo los siguientes pasos:

- Enumeración de la población: Enumerar las 183 pymes dedicadas a las actividades de almacenamiento y transporte. A cada pyme se le asigna un número secuencial del 1 al 183
- Utilización de herramientas de selección aleatoria: Se utilizará una hoja de cálculo y se aplicará la fórmula para seleccionar los números al azar
- Selección aleatoria: Se seleccionarán aleatoriamente 125 números únicos de la lista enumerada. Cada número seleccionado corresponde a una pyme que será incluida en la muestra.
- Verificación de la muestra: Se revisará la lista de pymes seleccionadas para asegurar que se haya alcanzado el número requerido de 125.
- Preparación para la recolección de datos: Una vez seleccionada la muestra, se procederá con la logística que requiere la recolección de datos con las pymes elegidas.

Sin embargo, se reconoce que durante el trabajo de campo pueden surgir limitaciones en cuanto a la disposición o accesibilidad de las pymes seleccionadas aleatoriamente. Por tanto, en caso de que no se logre completar la muestra de 125 unidades bajo muestreo aleatorio simple, se propone combinar esta técnica con un muestreo no probabilístico por conveniencia, que se basa en la selección de participantes que son fácilmente accesibles y están dispuestos a participar en el estudio, aprovechando la proximidad y disponibilidad de los sujetos para el investigador (Otzen & Manterola, 2017). Esto permitirá incluir a otras pymes que cumplan con los criterios de inclusión (actividad económica, tamaño y localización) y que estén disponibles al momento de la recolección, hasta alcanzar el tamaño de muestra establecido.

Esta combinación flexible de técnicas de muestreo permite garantizar la totalidad del tamaño de la muestra sin comprometer la validez de los resultados, asegurando que las unidades encuestadas pertenezcan al universo definido del estudio.

El muestreo es el procedimiento utilizado para seleccionar componentes de una muestra representativa de la población total. Involucra un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se escoge un grupo de unidades para reflejar lo que ocurre en toda la población (López, 2004). Para la fase cuantitativa del estudio se aplicará una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizando como referencia el universo de 183 pymes del sector de transporte y almacenamiento registradas en la Superintendencia de Compañías, con domicilio en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Aunque se parte de un marco muestral estructurado, no se aplicará un muestreo probabilístico aleatorio, ya que este requiere que todas las unidades tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas, condición que no puede garantizarse en el contexto operativo del estudio (López, 2004). En cambio, se prevé acceder directamente a aquellas pymes que se encuentren disponibles y dispuestas a participar, priorizando aquellas que respondan favorablemente al contacto inicial y aquellas ubicadas en espacios de concentración sectorial (como eventos, asociaciones o canales institucionales).

Este procedimiento responde a los principios del muestreo por conveniencia, el cual se basa en la selección de sujetos accesibles, disponibles y que cumplan con los criterios de inclusión definidos (actividad económica, tamaño y localización) (Otzen & Manterola, 2017). Esta estrategia permitirá alcanzar el tamaño muestral propuesto (125 encuestas), manteniendo la coherencia con el marco poblacional del estudio, aunque sin asegurar la aleatoriedad total del proceso.

3.2.6 Tamaño de la muestra y Técnica de Muestreo - Fase Cualitativa

Tamaño de la Muestra. En la fase cualitativa, no se determinará un tamaño de muestra fijo debido a la naturaleza exploratoria y no estructurada de las entrevistas planificadas. Estas entrevistas están dirigidas a directivos de pymes del sector de transporte y almacenamiento, con el propósito de explorar percepciones, tendencias y desafíos relacionados con la planificación estratégica y su impacto en el desempeño empresarial.

En el contexto planificado para la recolección de información será un evento sectorial en el que participen directivos relevantes del sector. Este enfoque permitirá interactuar con un número variable de participantes, basando la selección en la riqueza y relevancia de las perspectivas obtenidas, en lugar de un criterio numérico estricto.

Técnica de Muestreo no Probabilístico. El muestreo no probabilístico se caracteriza porque no todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos. A menudo se le denomina muestreo por conveniencia debido a que la selección de las unidades no se realiza al azar, lo que implica que la probabilidad de selección de cada elemento dentro de la población total no se puede determinar (López, 2004). Para las entrevistas no estructuradas, se emplea una técnica de muestreo por conveniencia, basada en la oportunidad de interactuar con directivos presentes en eventos sectoriales. Este enfoque es adecuado para capturar información cualitativa valiosa de manera espontánea y contextual, adaptándose a las dinámicas del evento. La flexibilidad de este método permite identificar temas relevantes y obtener datos cualitativos directamente de las experiencias de los participantes.

3.2.7 *Análisis de Datos*

Fase Cuantitativa: El análisis de datos cuantitativos se centrará en describir y sintetizar los resultados obtenidos a través de las encuestas estructuradas. No se utilizarán métodos estadísticos avanzados, sino que se aplicarán técnicas descriptivas que permitan identificar patrones, tendencias y proporciones relacionadas con las prácticas de planificación estratégica y su influencia en indicadores como ROA y ROE.

Se realizará el siguiente procedimiento:

- **Preparación de datos:** Los datos obtenidos serán revisados para garantizar su integridad y organizados en hojas de cálculo para su análisis. Se crearán tablas de frecuencia y gráficos que faciliten la visualización de las respuestas y sus implicaciones para la investigación.
- **Método de análisis:** Se realizan análisis descriptivos para destacar las principales tendencias observadas en la muestra. Esto incluye la identificación de proporciones de empresas que implementan prácticas de planificación estratégica, así como la observación de sus percepciones sobre su impacto en el desempeño empresarial.
- **Presentación de resultados:** Se presentarán en forma de tablas y gráficos, acompañados de una interpretación que conecte los hallazgos con las posiciones teóricas referenciales. Se buscará ofrecer un panorama claro y comprensible de las tendencias identificadas.

Fase Cualitativa: El análisis cualitativo se basará en las entrevistas no estructuradas realizadas durante un evento sectorial y en el análisis documental de datos financieros obtenidos de fuentes oficiales. El objetivo será explorar en profundidad las percepciones y contextos que complementen los hallazgos cuantitativos.

- **Preparación de datos:** Las entrevistas serán transcritas y organizadas temáticamente para facilitar el análisis. Por otro lado, los datos documentales financieros serán categorizados por año e indicadores (ROA Y ROE) para identificar tendencias longitudinales.
- **Método de análisis:** Se aplicará un análisis de contenido para las entrevistas, identificando temas recurrentes, percepciones y perspectivas compartidas por los participantes. En cuanto al análisis documental, se analizarán los datos de desempeño empresarial para destacar tendencias relevantes en el sector y vincularlas con los resultados cualitativos.
- **Presentación de resultados:** Los hallazgos se organizarán en categorías que reflejan tanto las percepciones compartidas por los entrevistados como los patrones identificados en los datos financieros.

3.2.8 *Estándares Éticos*

Durante todas las etapas de la investigación, se mantendrá los estándares éticos elevados, asegurando el consentimiento informado de todos los participantes, la confidencialidad de la información proporcionada y la opción de retirarse del estudio en cualquier momento. Los datos se manejan y almacenan con prácticas de protección de datos.

3.3 **Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).**

Para asegurar la preparación meticulosa para el trabajo de campo, se establece un procedimiento metodológico que organiza de manera sistemática los ajustes previos necesarios, en coherencia con los componentes desarrollados en la investigación.

A continuación, en la Tabla 3, se presenta un cronograma de acciones que contempla desde el diseño y desarrollo de los instrumentos de recolección de información hasta los ajustes finales, asegurando que, al término de diez semanas, la investigación estará lista para iniciar con la recolección de datos de manera ética y eficiente.

Tabla 3
Cronograma de acciones

Procedimiento	Actividad	Acciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
Diseño y desarrollo de instrumentos de recolección de datos	Creación de cuestionarios y guías de entrevista	Elaborar borradores iniciales de los cuestionarios y guías.	■									
		Revisión inicial por parte del asesor de tesis para obtener retroalimentación preliminar.		■								
Pruebas piloto de instrumentos	Realización de pruebas piloto y recolección de feedback	Implementar los cuestionarios y guías de entrevista con un grupo seleccionado de participantes.			■	■						
		Recoger y analizar el feedback para identificar áreas de mejora.				■						
		Ajustar los instrumentos de acuerdo con las sugerencias y descubrimientos de las pruebas piloto.				■						
Revisión y ajuste de la plataforma de encuestas online	Evaluación técnica de la plataforma de encuestas	Realizar pruebas integrales de la plataforma para identificar y corregir problemas técnicos.					■					
		Asegurar la compatibilidad con dispositivos móviles y de escritorio.					■					
		Validar la seguridad y privacidad de la plataforma para proteger los datos de los participantes.					■					
Implementación de protocolos de consentimiento informado	Finalización y aprobación de los consentimientos informados	Revisar los documentos de consentimiento informado con un comité de ética, si es aplicable, para obtener aprobación final.						■				
		Implementar mecanismos para garantizar que cada participante comprenda completamente los términos antes de dar su consentimiento.						■				
		Integrar los consentimientos informados en la plataforma de encuestas de manera que sean fácilmente accesibles y manejables.						■				
Confirmación de la muestra y coordinación de invitaciones por correo electrónico	Preparación final de la muestra y envío de invitaciones	Verificar la lista final de la muestra asegurando que cumpla con los criterios de selección especificados.							■			
		Preparar y enviar las invitaciones por correo electrónico para participar en la encuesta, incluyendo links directos al consentimiento informado y a la encuesta misma.							■	■		
		Establecer un sistema de seguimiento para controlar las respuestas y gestionar recordatorios según sea necesario.								■		
Revisión integral y ajustes preliminares	Revisión completa de los preparativos del trabajo de campo	Revisar todos los instrumentos de recolección de datos y consentimientos informados									■	
		Verificar la funcionalidad técnica de la plataforma de encuestas en línea.									■	
		Asegurar que todas las medidas éticas estén claramente establecidas y comunicadas									■	
Ajustes finales y preparación para el lanzamiento	Implementación de ajustes finales y preparación para el inicio del trabajo de campo	Aplicar las modificaciones finales a los cuestionarios y guías de entrevista basándose en la revisión completa.										■
		Coordinar las últimas disposiciones logísticas para el trabajo de campo.										■
		Confirmar el calendario de recolección de datos y comunicarlo a todos los miembros del equipo de investigación.										■

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 *Aplicación de los instrumentos.*

El desarrollo de esta investigación contempló una planificación para garantizar la obtención de datos confiables y representativos. El proceso inició con el diseño de instrumentos alineados a los objetivos específicos y variables establecidas en la matriz de congruencia. El cuestionario estructurado fue validado mediante juicios de expertos, incluyendo tres PhD en áreas de gestión empresarial y metodologías de investigación. Las observaciones recibidas se enfocaron en mejorar la claridad de los ítems, garantizar que capturen la percepción de competitividad empresarial y ajustar las opciones de respuesta para fortalecer su pertinencia y aplicabilidad. En el Anexo B de este documento se encontrarán los informes de la validación de instrumentos. Esa validación contribuyó a fortalecer la fiabilidad del instrumento, asegurando su efectividad para recopilar información precisa durante el trabajo de campo.

Recolección de Datos Cuantitativos: La recolección de datos se llevó a cabo en dos fases principales. En la primera, se aplicó el cuestionario a una muestra representativa de 126 pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Este proceso enfrentó desafíos logísticos debido a restricciones legales relacionadas con el acceso a bases de datos empresariales. Para superar estas barreras se recurrió a contactos específicos y a estrategias de *networking* en eventos sectoriales, lo que permitió alcanzar la totalidad de la muestra requerida. El cuestionario fue distribuido electrónicamente mediante un enlace seguro de Google Forms garantizando la protección de datos conforme a la normativa vigente.

Durante la aplicación del cuestionario, se presentaron algunas resistencias iniciales por parte de las participantes, especialmente relacionadas con la confidencialidad de la información proporcionada. Estas inquietudes fueron abordadas explicando el propósito del estudio, asegurando el anonimato de las respuestas y destacando los beneficios académicos y prácticos del proyecto. Estas acciones permitieron superar las limitaciones y completar exitosamente la etapa de recolección de datos.

Recolección de Datos Cualitativos: Las entrevistas no estructuradas se llevaron a cabo en el marco de un evento especializado del sector: la Reunión de Cierre de Año organizada por *Women in Supply Chain Ecuador (WINS)* que se llevó a cabo en noviembre de 2024. Este evento reunió a profesionales y directivos de pymes relevantes para el estudio, creando un ambiente propicio para la interacción y el intercambio de ideas. El enfoque no

estructurado de las entrevistas permitió que los participantes compartan sus experiencias y percepciones de manera espontánea. Este método facilitó la identificación de barreras y oportunidades comunes en el sector, así como tendencias relacionadas con la planificación estratégica y el desempeño empresarial.

La flexibilidad de las entrevistas no estructuradas demostró ser una herramienta clave para captar información contextualizada, enriqueciendo los hallazgos de la investigación. Este enfoque permitió complementar los datos cuantitativos y proporcionó una base para contrastar los resultados obtenidos en ambas fases del estudio.

En conjunto, los instrumentos utilizados contribuyeron de manera significativa a la comprensión integral del problema de investigación, generando datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones.

3.3.2 Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información recopilada constituyó un paso crítico en la transformación de datos brutos en resultados analíticos útiles para la investigación. Para el análisis de datos cuantitativos obtenidos a través del cuestionario se utilizaron herramientas como Excel, se emplearon tablas de frecuencia y gráficos que sintetizan los resultados más relevantes. Este enfoque permitió identificar patrones y tendencias clave relacionadas con las prácticas de planificación estratégica y su impacto en el desempeño empresarial.

La efectividad del procedimiento fue respaldada por la calidad de los datos obtenidos, gracias a un diseño estructurado del instrumento y la aplicación rigurosa del cuestionario a una muestra representativa de empresas pymes del sector. Las medidas de protección de datos y la claridad en la comunicación del propósito del estudio contribuyeron a minimizar resistencias y asegurar la colaboración de los participantes.

Los datos cualitativos se recopilaron mediante entrevistas no estructuradas realizadas en un evento sectorial clave, lo que permitió captar percepciones y experiencias espontáneas de los directivos de las pymes. Este enfoque facilitó la exploración de barreras, oportunidades y estrategias relacionadas con la planificación estratégica y el desempeño empresarial. El procesamiento de los datos cualitativos se realizó a través de una sistematización manual, categorizando las respuestas en temas clave alineados con las variables de investigación. Este análisis permitió identificar tendencias comunes entre los entrevistados, así como experiencias particulares que enriquecieron la comprensión del contexto sectorial.

3.4 Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

3.4.1 Cuantitativos

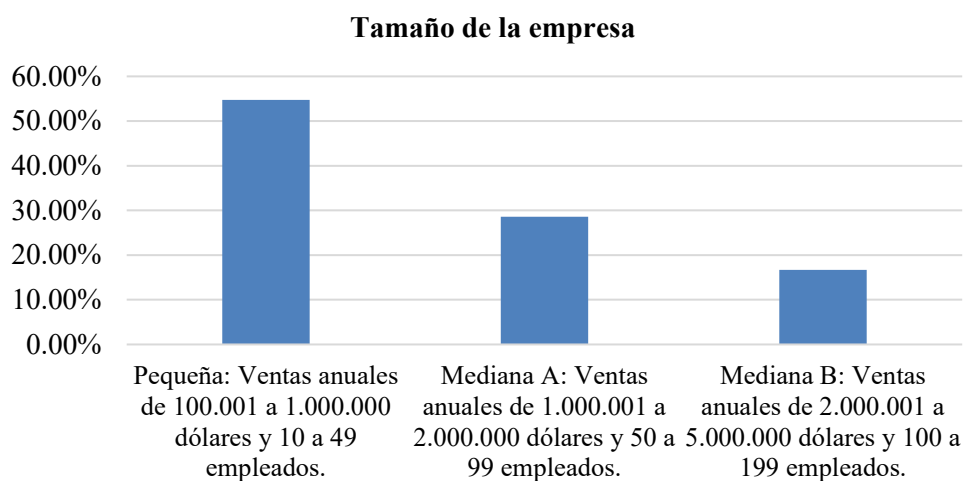
El análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada permite identificar tendencias, regularidades y áreas de mejora en las prácticas de planificación estratégica y su impacto en el desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.

Los hallazgos se presentan organizados en relación con las dimensiones y variables establecidas en la matriz de congruencia. Este apartado incluye representaciones gráficas y tablas descriptivas para facilitar la interpretación de los datos, finalizando con una tabla resumen de los resultados que condensa los hallazgos más relevantes.

- Aspectos generales

Por lo que respecta al tamaño de la empresa (véase la Figura 1), conforme a la pregunta 2¹, el 54,76% de los directivos encuestados pertenecen a pequeñas empresas, mientras que el 28,57% corresponden a medianas A y el 16,67% a medianas B. Este hallazgo destaca la prevalencia de empresas pequeñas en la muestra analizada, lo cual es representativo del tejido empresarial en el sector estudiado.

Figura 1
Distribución tamaño de pymes



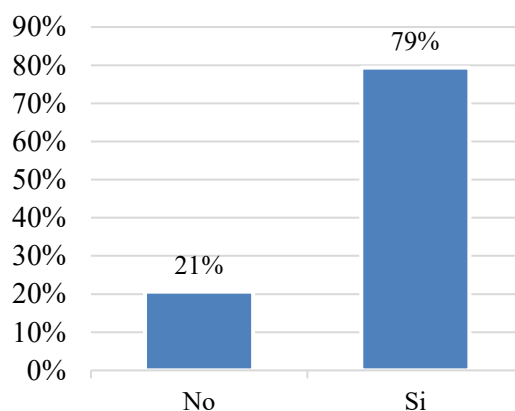
¹ Por confidencialidad, las respuestas a la pregunta 1 ("Nombre de la Empresa") se omiten en el análisis de los resultados, garantizando la privacidad de las empresas participantes.

Además, la encuesta realizada evidenció que el 79% de los directivos encuestados manifiestan que las empresas en las que laboran cuentan con un proceso formal de planificación estratégica, mientras que el 21% no implementan esta práctica (pregunta 3).

Figura 2

Distribución de empresas según la implementación de un proceso formal de planificación estratégica

¿Tiene un proceso formal de planificación estratégica?



- Percepción de la importancia de la planificación estratégica

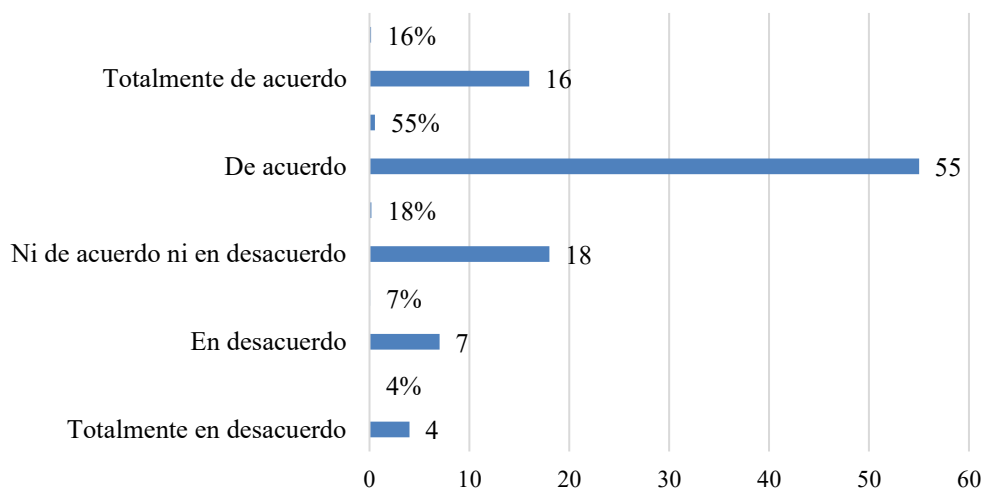
En cuanto a las empresas que no tienen un proceso formal de planificación estratégica (las del 21% que muestra la Figura 2), el 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su implementación sería beneficiosa para mejorar su organización y competitividad (preguntas 3.1 y 3.2)

- La planificación estratégica en las empresas que sí implementan

Por otro lado, entre quienes laboran en empresas que llevan a cabo un proceso de planificación estratégica (las del 79% que se muestra en la Figura 2), el 71% de los encuestados afirmó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo realizar revisiones periódicas al plan estratégico, mientras que un 29% mostró dudas o está en desacuerdo (pregunta 4). Esto sugiere que, aunque la mayoría realiza estas revisiones, en un número considerable de empresas los procesos son inconsistentes o inexistentes (véase en la Figura 3)

Figura 3

Percepción sobre la realización de revisiones periódicas al plan estratégico



Con respecto a la frecuencia de revisión de los planes estratégicos (pregunta 5), el 12% comentó que realizan revisiones cada 2 o más años, el 53% manifestó que sus empresas realizan revisiones anuales, el 16% indicó que las revisiones son semestrales, mientras que un 4% afirmó no haber realizado revisiones en ningún momento durante la implementación de los planes estratégicos en las empresas (véase la Tabla 4)

Tabla 4

Frecuencia con la que se revisan los planes estratégicos en la empresa

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Cada 2 o más años	12	12%
Cada año	53	53%
Cada semestre	16	16%
Más de 2 veces al año	15	15%
Nunca se han revisado	4	4%
Total general	100	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes obtenidos de las preguntas 6 a 17 del cuestionario (véase la Tabla 5), que evalúan las prácticas de planificación estratégica

y su impacto en el desempeño empresarial de las pymes estudiadas. Estos resultados se analizarán para identificar tendencias significativas y aportar un entendimiento claro de las dinámicas estratégicas dentro del sector.

En cuanto a la implementación de los procesos de planificación estratégica, el 44% de los directivos de las pymes encuestadas indicó una postura neutral respecto al seguimiento de los pasos establecidos en la planificación estratégica. Sin embargo, un 32% afirmó estar de acuerdo, lo que refleja una implementación parcial de los procesos estratégicos (pregunta 6).

Además, el 50% indicó que las revisiones se realizan en los plazos previstos, aunque el 31% optó por una postura neutral. Este hallazgo sugiere que la formalización de estas prácticas es un área de mejora (pregunta 7).

Y, en las prácticas de retroalimentación correspondiente a la pregunta 8, el 42% señaló estar de acuerdo con la existencia de un proceso estructurado de retroalimentación para ajustar y mejorar los planes estratégicos, seguido de un 38% que mostró una postura neutral. Eso resalta la necesidad de fortalecer mecanismos de evaluación y ajuste continuo.

En lo que respecta al conocimiento de misión y visión planteadas en las preguntas 9 y 10, el 56% y 53% de los directivos encuestados afirmaron estar de acuerdo con que conocen la misión y visión estratégica de sus empresas, respectivamente. En ambos casos, un 30% y un 31% respectivamente, indicaron estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que las empresas han avanzado significativamente en comunicar estos conceptos clave.

Pasando a otro resultado relevante sobre la efectividad de los objetivos estratégicos, el 61% de los encuestados consideró que los objetivos establecidos son suficientes para alcanzar los resultados deseados, aunque un 22% mantuvo una postura neutral (pregunta 11).

En cuanto al cumplimiento de los objetivos en plazos previstos, el 43% indicó estar de acuerdo y otro 43% manifestó una postura neutral, lo que sugiere que existen áreas de mejora en la ejecución de las metas estratégicas en tiempo (pregunta 12).

En torno al impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad, el 61% de los encuestados indicó que la planificación estratégica permite alcanzar el nivel deseado de rentabilidad (pregunta 13). Específicamente, el 58% observó mejoras en la rentabilidad sobre activos (pregunta 14) y el 62% identificó un impacto positivo en la rentabilidad sobre el capital (pregunta 15). Estos resultados destacan el vínculo entre la planificación estratégica y la mejora en indicadores financieros clave.

Tabla 5*Resumen resultados encuesta*

No	Evaluación de Prácticas de Planificación Estratégica	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
6	En el proceso de planteamiento y/o revisión de los planes estratégicos de la empresa, se siguen todos los pasos establecidos en la planificación estratégica (incluyendo definición de misión y visión, el análisis del entorno, objetivos, estrategias, la implementación, monitoreo, evaluación, y ajuste	4	4%	5	5%	44	44%	32	32%	15	15%	100
7	El proceso del planteamiento y/o revisión de los planes estratégicos se realiza dentro de los tiempos o plazos previstos en la planificación estratégica	1	1%	9	9%	31	31%	50	50%	9	9%	100
8	Su empresa tiene un proceso de retroalimentación estructurado que permita ajustar y mejorar los planes estratégicos basándose en los resultados obtenidos	1	1%	6	6%	38	38%	42	42%	13	13%	100
9	Los colaboradores de la empresa conocen la misión establecida en el plan estratégico vigente	1	1%	1	1%	12	12%	56	56%	30	30%	100
10	Los colaboradores de la empresa conocen la visión establecida en el plan estratégico vigente	1	1%	2	2%	13	13%	53	53%	31	31%	100
11	Considera que los objetivos establecidos en la planificación estratégica son suficientes para que la organización logre los resultados de rentabilidad deseados	1	1%	2	2%	22	22%	61	61%	14	14%	100
12	La empresa consigue siempre los objetivos establecidos en la planificación estratégica en los plazos previstos	1	1%	6	6%	43	43%	43	43%	7	7%	100
13	¿La planificación estratégica implementada en la empresa le permite alcanzar el nivel deseado de rentabilidad?	0	0%	4	4%	26	26%	61	61%	9	9%	100
14	Los procesos de planificación estratégica han contribuido a mejorar la rentabilidad sobre los activos (ROA) de la empresa:	1	1%	2	2%	26	26%	58	58%	13	13%	100
15	Los procesos de planificación estratégica han contribuido a mejorar la rentabilidad sobre el capital (ROE) de la empresa:	1	1%	2	2%	25	25%	62	62%	10	10%	100

17	Considera que la planificación estratégica contribuye a mejorar la competitividad de su empresa en el mercado actual (es decir, la capacidad de la empresa para competir eficazmente y mantener una ventaja frente a sus competidores)	2	2%	1	1%	0	0%	53	53%	44	44%	100
-----------	--	---	----	---	----	---	----	----	-----	----	-----	-----

No	Evaluación de Prácticas de Planificación Estratégica	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Total					
16	¿Cuál ha sido el grado de impacto de la planificación estratégica en el éxito general de su empresa?	1	1%	10	10%	52	52%	30	30%	7	7%	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al último aspecto sobre la percepción del impacto general y competitividad, el 52% de los directivos de las pymes encuestadas calificó el impacto de la planificación estratégica en el éxito general de sus empresas como moderado, mientras que el 30% lo consideró alto (pregunta 16). Además, el 53% consideró que estas prácticas contribuyen a mejorar la competitividad empresarial, mientras que un 44% afirmó estar totalmente de acuerdo. Esto refleja la importancia de la planificación estratégica para enfrentar desafíos del entorno competitivo.

3.4.2 Cualitativos

- Entrevistas no estructuradas o informales

El análisis cualitativo se fundamenta en las percepciones y experiencias recabadas durante entrevistas no estructuradas o informales realizadas a los directivos del sector. Estas entrevistas permitieron a los participantes expresar abiertamente sus perspectivas identificando desafíos significativos, así como fortalezas y oportunidades dentro de las pymes del sector. Este enfoque, además de proporcionar profundidad, demostró ser una herramienta valiosa para la recolección de información en contextos dinámicos y de difícil acceso.

a. Percepciones de los entrevistados

Las entrevistas revelaron tanto desafíos como fortalezas relevantes para comprender las prácticas de planificación estratégica en las pymes estudiadas. En cuanto a los desafíos se encontraron los siguientes:

- Limitaciones de recursos como la falta de tiempo, financiamiento y herramientas tecnológicas son barreras críticas para implementar estrategias efectivas.
- La falta de estrategias claras ha dificultado la capacidad de las empresas para enfrentar problemas internos y responder al entorno externo.
- Bajo presupuesto asignado a la planificación estratégica restringe el acceso a recursos clave y herramientas necesarias.
- La falta de planificación estratégica contribuye a una rentabilidad limitada, afectando la capacidad de crecimiento y sostenibilidad de las empresas.
- Implementación deficiente de planes estratégicos, incluso cuando se cuenta con estrategias formales, su ejecución a menudo carece de consistencia y seguimiento.

Por lo que respecta a las fortalezas y oportunidades se identificaron:

- Resiliencia organizacional, adaptándose a cambios del entorno con relativa agilidad, a pesar de las limitaciones internas
- Compromiso e interés en capacitarse y fortalecer las capacidades estratégicas
- Colaboración e innovación. Algunas empresas destacaron los esfuerzos en alianzas estratégicas e implementación de herramientas tecnológicas básicas como pasos iniciales para mejorar su competitividad.

b. Tendencias comunes

Los hallazgos cualitativos revelaron patrones compartidos entre las pymes analizadas:

- Reconocimiento de la importancia estratégica. Existe un consenso generalizado sobre el valor de la planificación estratégica para la sostenibilidad empresarial.
- Reconocimiento de barreras comunes: Las limitaciones de recursos y presupuesto son desafíos constantes, reflejados en la mayoría de las empresas.
- Flexibilidad como ventaja: La capacidad de adaptarse a cambios rápidos del entorno es una característica destacada de las pymes del sector.
- Interés por mejorar: Existe una disposición clara a superar barreras mediante capacitación, desarrollar mejores prácticas y colaboración.

El uso de entrevistas informales permitió captar percepciones que podrían haber quedado fuera en enfoques estructurados, especialmente en un contexto donde las pymes enfrentan dinámicas complejas y desafíos únicos. Este enfoque resaltó barreras específicas, como la falta de recursos y estrategias claras, y también permitió identificar fortalezas intrínsecas, como la resiliencia y el interés en la mejora continua. En un sector donde los datos cuantitativos pueden ser insuficientes para captar la complejidad del problema, este enfoque cualitativo complementa los hallazgos cuantitativos y enriquece el análisis general de la investigación.

- Análisis documental sectorial: Evolución de la rentabilidad en el sector de transporte y almacenamiento (2019 – 2023)

En el marco de esta investigación doctoral, se realizó un análisis documental sectorial basado en los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros sobre la evolución de la rentabilidad de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2019-2023. Este análisis se

complementa con los hallazgos de las entrevistas no estructuradas realizadas previamente, lo que permite enriquecer la interpretación de los datos obtenidos.

Este análisis sectorial permite comprender la dinámica financiera del sector, específicamente a través de los indicadores ROA y ROE, los cuales reflejan la capacidad de las empresas para generar rentabilidad en relación con sus activos y su patrimonio. Estos indicadores son esenciales para evaluar el impacto de la planificación estratégica y su efectividad en la mejora del desempeño empresarial.

Evolución del ROA y ROE (2019 – 2023)

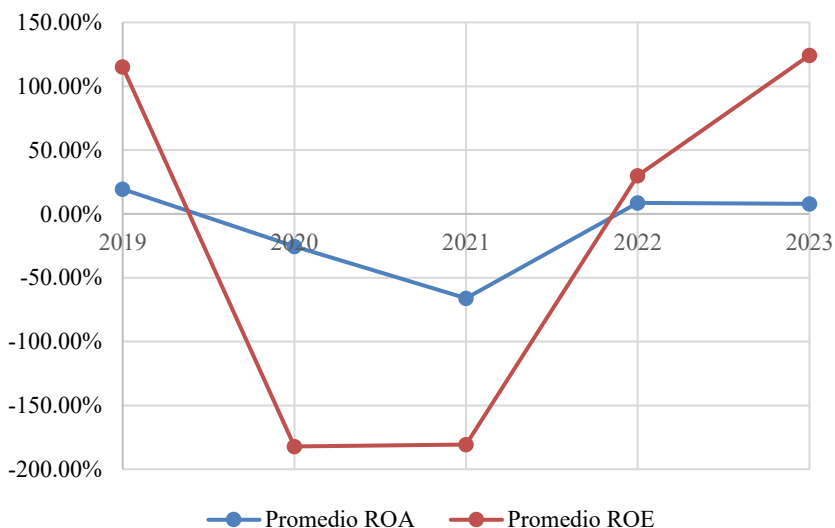
En la Tabla 6 y Figura 4 ilustran la evolución de los indicadores de rentabilidad durante los últimos cinco años:

Tabla 6

Evolución del ROA y ROE (2019 - 2023)

Año	Promedio ROA	Promedio ROE
2019	19,41%	115,22%
2020	-25,45%	-182,12%
2021	-66,06%	-180,56%
2022	8,64%	29,96%
2023	7,76%	124,28%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4*Evolución ROA y ROE (2019 -2023)*

A partir de la información presentada se puede destacar lo siguiente:

- En 2019, los indicadores presentaron valores positivos, con un promedio de ROA del 19,41% y ROE del 115,22%. Este desempeño refleja un contexto financiero favorable, caracterizado por una mayor estabilidad y eficiencia operativa previa a los efectos de la pandemia de COVID-19.
- En 2020, se observó una caída drástica en ambos indicadores, con un ROA de -25,45% y un ROE de -182,12%. Este descenso evidencia el impacto severo de la pandemia de COVID-19, que afectó tanto los ingresos como la capacidad operativa del sector.
- En 2021, aunque los indicadores continuaron siendo negativos, hubo una leve recuperación en comparación con 2020. El ROA se situó en un -66,06%, mientras que el ROE alcanzó -180,56%. Estos resultados sugieren esfuerzos iniciales por parte de las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.
- En 2022, la rentabilidad mostró signos claros de recuperación, con un ROA positivo del 8,64% y un ROE de 29,96%. Este repunte puede atribuirse a la implementación de estrategias de reactivación económica y a una mejor adaptación de las empresas a las demandas del entorno post-pandemia.

- En 2023, los indicadores se estabilizaron, con un ROA del 7,76% y un ROE de 124,28%. Estos resultados reflejan una recuperación significativa respecto a los años críticos, aunque aún persisten retos para alcanzar niveles de rentabilidad sostenibles. El análisis anterior revela las siguientes tendencias y regularidades significativas:
- La caída abrupta de la rentabilidad en 2020 y 2021 destaca la vulnerabilidad del sector frente a factores externos, como la pandemia del COVID-19.
- La recuperación observada en 2022 y 2023 demuestra la resiliencia del sector y la efectividad de las estrategias implementadas, aunque los niveles de rentabilidad aún no alcanzan los valores de 2019.
- Lo anterior es importante ya que, en el contexto de los primeros hallazgos de esta parte cualitativa, las empresas que muestren un mayor compromiso con la planificación estratégica lograrán adaptarse más rápidamente, lo que refuerza la importancia de esta práctica en contextos de crisis.

Por otro lado, los valores de ROA y ROE muestran una correlación directa en su comportamiento. Si bien el ROA se mantuvo dentro de márgenes moderados, el ROE experimentó fluctuaciones más extremas, reflejando mayores variaciones en la capacidad de las empresas para generar retorno sobre el capital invertido.

En suma, el análisis combinado de los datos cuantitativos, cualitativos y documentales evidencia que la planificación estratégica, cuando se implementa de forma estructurada y consciente, influye positivamente en la rentabilidad y competitividad de las pymes del sector de transporte y almacenamiento. No obstante, persisten desafíos significativos vinculados a la formalización de los procesos estratégicos, la escasez de recursos técnicos y humanos, y la limitada capacitación gerencial. Estos hallazgos subrayan la necesidad de desarrollar metodologías adaptadas a la realidad de las pymes, que potencien sus capacidades estratégicas y promuevan su sostenibilidad en entornos cambiantes.

3.5 Redacción de resultados y discusión.

3.5.1 Datos cuantitativos

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil permitieron identificar patrones y tendencias relacionadas con las prácticas de planificación estratégica y su impacto en el

desempeño empresarial. A continuación, se presentan y se discuten los resultados más relevantes, contrastándolos con las posiciones teóricas abordadas en el marco referencial, para llegar a ofrecer una visión integral del estado actual del problema de investigación.

- Composición del tejido empresarial y su representatividad: De las empresas encuestadas, el 54,76% corresponde a pequeñas empresas, el 28,57 a medianas A, y el 16,67% a medianas B. Esto refleja la predominancia de pequeñas empresas dentro del sector, lo que se alinea con la estructura empresarial del país. Este hallazgo confirma lo señalado por autores como (Barney, 1991), quien enfatiza que las pequeñas empresas, aunque más flexibles, enfrentan restricciones significativas en recursos y capacidades estratégicas.
- Tendencias generales en la implementación de la planificación estratégica: Un alto porcentaje de las pymes (79,37%) manifestó contar con un proceso formal de planificación estratégica, destacando la relevancia de estas prácticas en el sector. Sin embargo, el 20,63% que no implementa dichos procesos, refleja una oportunidad significativa para promover el desarrollo organizacional mediante estrategias formales. Este hallazgo se alinea con las teorías de Porter (1998) quien manifiesta que la planificación estratégica es un pilar para establecer ventajas competitivas sostenibles, y por su lado, Kaplan et al. (2010) que establecieron que la formalización estratégica es un indicador clave de la sostenibilidad empresarial, ya que permite alinear recursos y esfuerzos hacia objetivos comunes. La brecha del 20,63% evidencia un reto significativo, especialmente en sectores que enfrentan alta volatilidad, como el transporte y almacenamiento.
- Frecuencia y periodicidad de revisiones de los planes estratégicos: Las revisiones anuales (53%) y semestrales (16%) dominan como prácticas principales, mientras que un 4% no realiza ninguna revisión de su plan estratégico. Este resultado evidencia que, aunque una mayoría adopta prácticas periódicas, aún existe una proporción de empresas con áreas de mejora en la gestión estratégica. Mintzberg & Quinn (1993) sostienen que la revisión periódica de los planes estratégicos es clave para mantener la adaptabilidad organizacional en un entorno dinámico, lo cual refuerza la importancia de estos hallazgos.

- Impacto percibido de la planificación estratégica en el desempeño empresarial: Una de las tendencias más relevantes identificadas es la percepción positiva de las pymes al impacto de la planificación estratégica en indicadores de desempeño clave. El 61% de las empresas coincidió en que la planificación estratégica contribuye a alcanzar los niveles deseados de rentabilidad, mientras que el 53% la asocian directamente con una mayor competitividad. Estos resultados confirman la utilidad de estas prácticas en términos de impacto financiero y estratégico.

Estos hallazgos refuerzan la posición teórica de que la planificación estratégica permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades para enfrentar dinámicas de mercado complejas y mejorar su desempeño financiero (Kaplan et al., 2010).

Asimismo, los resultados destacan la necesidad de fomentar estas prácticas en empresas que aún no perciben su valor.

- Percepción y comunicación interna de la planificación estratégica: Aunque más del 50% de las pymes encuestadas considera que sus colaboradores conocen la misión y visión organizacional, un porcentaje significativo (12-13%) permanece neutral, indicando posibles desafíos en la comunicación interna.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados coinciden con estudios previos que subrayan la importancia de la comunicación efectiva en la implementación de estrategias, ya que facilita el compromiso y la coherencia en la ejecución de las mismas (David, 2013).

- Barreras y oportunidades en la implementación de planificación estratégica: Entre las empresas que no implementan un proceso formal de planificación estratégica, el 100% reconoció que su adopción podría mejorar significativamente su competitividad y rentabilidad. Esta disposición positiva representa una oportunidad para promover estas prácticas mediante capacitaciones orientadas al fortalecimiento empresarial. Las barreras identificadas, como la falta de revisiones periódicas en algunas empresas, reflejan limitaciones organizacionales que pueden ser superadas con una mayor sensibilización sobre los beneficios de estas prácticas.

Los resultados obtenidos corroboran las posiciones teóricas manejadas en el marco referencial, destacando la importancia de la planificación estratégica como un factor

determinante en el desempeño empresarial. Los hallazgos también enfatizan la relevancia de integrar elementos como la comunicación interna, la periodicidad de revisiones y la evaluación de impacto como componentes esenciales para garantizar el éxito estratégico.

En el contexto territorial de Quito y Guayaquil, donde las pymes enfrentan retos significativos derivados de la dinámica competitiva y la incertidumbre del entorno, los datos muestran que, si bien el sector ha avanzado en la adopción de prácticas estratégicas, persisten brechas en la formalización y seguimiento de estas prácticas. Asimismo, los datos indican que la planificación estratégica sirve como un mecanismo clave para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad del sector.

3.5.2 Datos cualitativos

La información cualitativa obtenida a través de las entrevistas no estructuradas y el análisis documental sectorial proporcionó una visión detallada y contextualizada de las prácticas y desafíos relacionados con la planificación estratégica y el desempeño empresarial en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. A continuación, se presentan los principales hallazgos, organizados por temas clave y se realiza su contrastación con las posiciones teóricas manejadas en el marco referencial.

- Percepción de la planificación estratégica: Las entrevistas revelaron que, si bien las pymes reconocen la importancia de la planificación estratégica para mejorar su desempeño y competitividad, enfrentan limitaciones significativas en su implementación efectiva. Entre los principales obstáculos mencionados destacan:
 - a. Limitación de recursos: Las empresas indicaron que los bajos presupuestos asignados a la planificación estratégica dificultan el acceso a herramientas tecnológicas y personal especializado. Esta observación refuerza lo planteado por Barney (1991), quien hace énfasis que la inversión de recursos es esencial para garantizar el éxito de las estrategias.
 - b. Falta de tiempo, de conocimiento y de compromiso interno: Muchos directivos de las empresas entrevistadas indicaron que la falta de tiempo y conocimientos administrativos constituye una barrera para dedicar esfuerzos sostenidos a la planificación. Asimismo, indicaron que los colaboradores no siempre están comprometidos con la ejecución de las estrategias, lo cual genera inconsistencias en la implementación. David (2013) menciona que las

limitaciones mencionadas son las razones por las cuales las empresas no realizan planificación estratégica, pero también argumenta que hacer planificación estratégica con trae beneficios y para ello el compromiso interno, la disponibilidad de tiempo y el conocimiento en el proceso son fundamentales para garantizar la coherencia y el éxito de las estrategias.

- Impacto de la falta de planificación en la realidad: El análisis documental sectorial mostró una evolución volátil en los indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) del sector en los últimos cinco años. Las entrevistas cualitativas complementaron esta perspectiva al señalar que la ausencia de una planificación estratégica efectiva limita la capacidad de las pymes para responder a los desafíos internos y externos, afectando negativamente su rentabilidad. Por ejemplo, varios entrevistados indicaron que la falta de evaluaciones periódicas y ajustes en los planes ha llevado a decisiones poco oportunas y pérdidas financieras.

Estos hallazgos están alineados con el aporte de Barney (1991), quien enfatiza que una estrategia bien diseñada y ajustada permite a las empresas alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

- Oportunidades identificadas: A pesar de los desafíos mencionados, las entrevistas también destacaron aspectos positivos:
 - a. Reconocimiento del valor de la planificación estratégica: incluso entre las empresas que actualmente no cuentan con procesos formales, hubo un reconocimiento generalizado de que la implementación de una planificación estratégica podría mejorar significativamente su competitividad y sostenibilidad.
 - b. Disposición al cambio: Los entrevistados mostraron apertura para adoptar nuevas prácticas y capacitar a sus equipos, lo cual representa una oportunidad para diseñar programas de apoyo y formación adaptados a las necesidades del sector.

Contraste con los datos cuantitativos

Los resultados cualitativos complementan y enriquecen los hallazgos cuantitativos al proporcionar una perspectiva más profunda sobre las barreras y oportunidades en la implementación de la planificación estratégica. Mientras que los datos cuantitativos mostraron

que el 79,37% de las empresas cuenta con procesos formales de planificación, las entrevistas revelaron que, en muchos casos, estos procesos carecen de formalización y seguimiento adecuado. Además, la perspectiva cualitativa enfatiza la necesidad de fortalecer la comunicación interna y el compromiso de los colaboradores, temas que también se identificaron en las encuestas.

Los resultados obtenidos en ambas fases del estudio permiten comprender con mayor profundidad la situación actual de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil en relación con la planificación estratégica y su impacto en el desempeño empresarial. Si bien existe un avance en la implementación de procesos formales, los hallazgos también revelan brechas importantes en cuanto a seguimiento, revisión y alineación interna. Las percepciones recogidas refuerzan la necesidad de contar con metodologías adaptadas a las particularidades del sector, que fortalezcan las capacidades estratégicas y promuevan una gestión más proactiva y orientada a resultados.

Esta convergencia entre los hallazgos empíricos y los referentes teóricos valida la pertinencia del diseño metodológico propuesto en la tesis y justifica la necesidad de desarrollar una metodología de planificación estratégica ajustada a las realidades y exigencias del contexto local.

Capítulo 4. Propuesta de transformación

En el contexto de la presente investigación, la planificación estratégica en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil ha demostrado ser un factor determinante en el desempeño empresarial, evidenciando tanto desafíos como oportunidades para su optimización. A partir de los hallazgos obtenidos y su contrastación con las posiciones teóricas referenciales, se establece la necesidad de una propuesta de transformación orientada a fortalecer la aplicación de estrategias de planificación en estas empresas, con el objetivo de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo con la clasificación de resultados propositivos en la investigación, esta propuesta se enmarca dentro de un resultado teórico-práctico, ya que no solo plantea un modelo metodológico para la planificación estratégica adaptado a las características y necesidades específicas del sector, sino que también establece un marco conceptual que contribuye al desarrollo del conocimiento en esta área.

Los resultados teóricos-prácticos permiten la generación de metodologías, estrategias y procedimientos que faciliten la implementación efectiva de soluciones en el contexto de estudio, promoviendo un impacto real en la dinámica empresarial (Universidad de Investigación e Innovación de México, 2024). En este sentido, la propuesta presentada en este capítulo busca integrar principios teóricos validados con herramientas aplicables, asegurando que las pymes del sector puedan mejorar su desempeño a través de un enfoque estratégico estructurado.

4.1 Fundamentación de la propuesta de transformación.

La presente investigación ha identificado la necesidad de una metodología de planificación estratégica adaptada a las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. A partir de los hallazgos obtenidos en la fase cuantitativa y cualitativa, se evidenciaron limitaciones significativas en la implementación de procesos estratégicos en estas empresas, principalmente relacionadas con la falta de formulación de la planificación, la escasez de recursos, la ausencia de revisiones periódicas y una comunicación interna deficiente en torno a los objetivos estratégicos. Estos factores impactan negativamente en la capacidad de las pymes para mejorar su desempeño empresarial y fortalecer su competitividad en el sector.

Bajo este contexto, la propuesta de transformación se fundamenta en la modificación y adaptación de modelos de planificación estratégica existentes con el propósito de hacerlos más accesibles, flexibles y operativos para las pymes del sector. Si bien los enfoques tradicionales de planificación estratégica han sido ampliamente validados en la literatura, su aplicación en pequeñas y medianas empresas presenta desafíos específicos, ya que estos modelos han sido diseñados con un enfoque más orientado a grandes organizaciones con mayores capacidades estructurales y financieras.

La metodología propuesta, por tanto, se enmarca dentro de un enfoque teórico-práctico, ya que no solo contribuye a la teoría con una adaptación de modelos estratégicos a un contexto empresarial particular, sino que también ofrece herramientas concretas para su implementación en la realidad organizacional. Esta transformación metodológica busca garantizar que las pymes puedan contar con un esquema estructurado de planificación estratégica que, al mismo tiempo, sea flexible y alineado con sus recursos y dinámica operativas.

Desde una perspectiva teórica, la fundamentación de esta propuesta se basa en la integración de elementos clave de la gestión estratégica adaptativa y la planificación estratégica centrada en pymes, considerando aportes de diversos autores que enfatizan la importancia de estrategias flexibles y contextualizadas para la sostenibilidad y competitividad empresarial (Barney, 1991; Porter, 1998). En la dimensión práctica, la metodología diseñada busca dotar a las pymes de un marco de acción claro para mejorar su desempeño, estableciendo procesos estratégicos viables y alineados con sus capacidades reales.

En conclusión, la propuesta de transformación responde a una necesidad identificada a lo largo de la investigación y se fundamenta en un enfoque que combina la adaptación de modelos existentes con herramientas prácticas que permiten su aplicabilidad en el sector de estudio. Esto garantiza que la planificación estratégica no solo sea un concepto teórico dentro de estas organizaciones, sino que se convierta en un mecanismo efectivo para mejorar el desempeño y sostenibilidad en el tiempo.

4.2 Estructura de la propuesta de transformación.

- Tema o denominación de la propuesta:

Metodología de Planificación Estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.

- **Fundamentación teórica conceptual de la propuesta:**

La planificación estratégica es un proceso fundamental para la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones establecer objetivos claros, diseñar estrategias y mejorar su capacidad de adaptación en entornos dinámicos y competitivos (David, 2013; Mintzberg & Quinn, 1993; Porter, 1998). No obstante, en el caso de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, los hallazgos de esta investigación evidencian que la implementación de estrategias de planificación sigue siendo limitada debido a factores como la falta de formalización, recursos insuficientes y la ausencia de seguimiento estructurado.

Desde un punto de vista teórico, la propuesta se sustenta en la intersección de diversas teorías clave en el campo de la estrategia empresarial. Entre ellas se destacan:

- Teoría de la planificación estratégica (David, 2013), que enfatiza la necesidad de un proceso estructurado para definir metas y diseñar estrategias adecuadas, permitiendo a las empresas mejorar su desempeño y sostenibilidad.
- Teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), que destaca la importancia de los recursos internos de la empresa como fuente de ventaja competitiva, lo que implica que las pymes deben fortalecer sus capacidades internas para competir en el mercado.
- Teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1998), que establece la relevancia de diferenciarse en el mercado mediante estrategias adecuadas, lo que permite a las pymes del sector de transporte y almacenamiento consolidar su posicionamiento y sostenibilidad.

La combinación de estas perspectivas permite comprender cómo las pymes pueden estructurar procesos estratégicos efectivos que contribuyan a su sostenibilidad y crecimiento. En este contexto, el desarrollo de la metodología propuesta responde a la necesidad de adaptar modelos tradicionales de planificación estratégica a la realidad de estas pymes, introduciendo un enfoque más flexible y aplicable, considerando sus restricciones operativas y su contexto empresarial.

Desde un enfoque metodológico, los resultados de la investigación han permitido identificar patrones y tendencias que justifican la necesidad de una metodología de

planificación adaptada a las pymes del sector. Por ejemplo, se evidenció que un alto porcentaje de estas empresas no cuenta con planificación estratégica formal o carece de mecanismos de revisión estratégica periódica. Ante esto la metodología propuesta plantea un proceso estructurado que facilita la toma de decisiones estratégicas y la optimización de recursos.

La adaptación de metodologías existentes permitirá una implementación más eficiente de estrategias que a su vez incidan en la mejora del desempeño empresarial, medido a través de indicadores clave como ROA y ROE, los cuales reflejan la rentabilidad y eficiencia de las empresas del sector.

En este sentido, la metodología de planificación estratégica propuesta representa un aporte tanto teórico como práctico. Desde la perspectiva teórica, amplía el conocimiento sobre la planificación en pymes y refuerza la importancia de adaptar estrategias a sectores específicos. En el ámbito práctico, proporciona una herramienta estructurada que guiará a las pymes en la formulación, implementación y evaluación de sus estrategias empresariales, promoviendo su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Adicionalmente, para fortalecer la validez de la propuesta, se aplicará la técnica de consulta a especialistas como metodología de evaluación. Este enfoque permitirá valorar su pertinencia, aplicabilidad y factibilidad en el contexto empresarial analizado, garantizando que la metodología propuesta se adapte a las necesidades reales de las pymes del sector de transporte y almacenamiento.

- **Objetivo general de la propuesta:**

Diseñar una metodología de planificación estratégica adaptada a las características del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, que contribuya al mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes, fortaleciendo su eficiencia, resultados y rentabilidad.

- **Objetivos específicos de la propuesta:**

- Estructurar un modelo metodológico de planificación estratégica adaptado a la realidad operativa de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.
- Desarrollar herramientas estratégicas que faciliten la implementación efectiva de procesos de planificación estratégica.
- Diseñar un mecanismo de monitoreo y evaluación basado en indicadores clave de desempeño empresarial.

- Proponer un plan de acción para la adopción progresiva de la metodología en las pymes del sector.

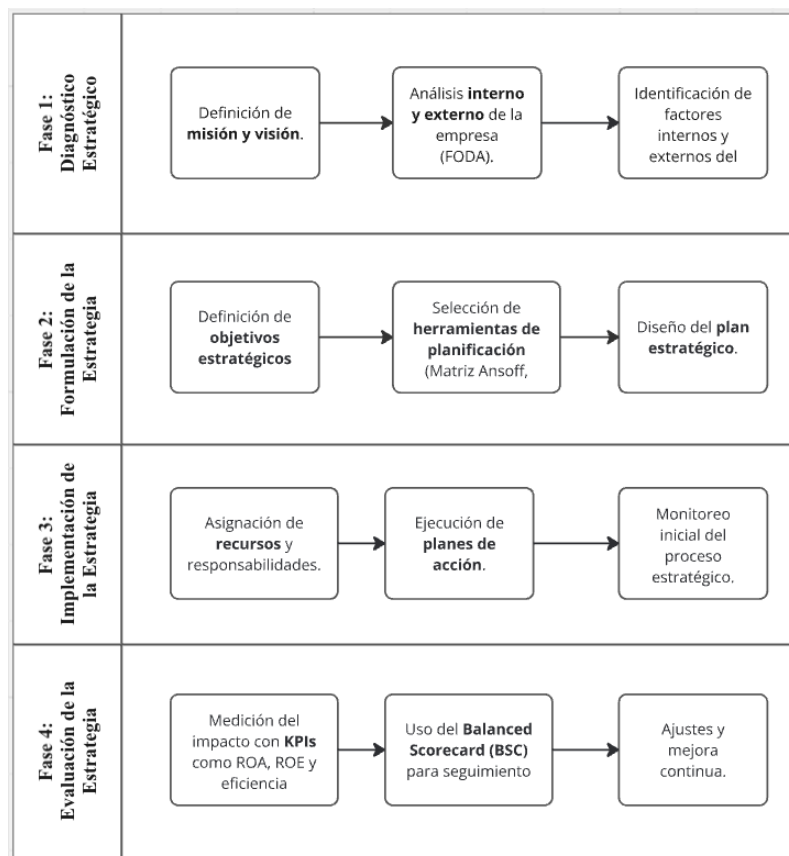
- **Representación teórica y/o práctica (mediante un esquema lógico):**

La metodología de planificación estratégica propuesta para las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil se fundamenta en el modelo de planificación estratégica de David (2013), el cual establece un proceso estructurado de tres fases para la formulación, implementación y evaluación de estrategias empresariales. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en diversos contextos organizacionales debido a su enfoque integral, que permite a las empresas adaptarse a entornos competitivos y mejorar su desempeño.

El modelo se basa en tres etapas principales:

- **Formulación de la estrategia:** Consiste en la evaluación del entorno interno y externo de la empresa, el establecimiento de la visión y misión, y la identificación de objetivos estratégicos alineados con las capacidades organizativas.
- **Implementación de la estrategia:** Implica la asignación de recursos, el desarrollo de planes de acción y la organización de procesos para ejecutar las estrategias establecidas.
- **Evaluación y control de la estrategia:** Se centra en la medición del desempeño organizacional mediante indicadores clave, permitiendo ajustes y mejoras en la estrategia aplicada.

Sin embargo, dada la naturaleza y características de las pymes del sector de transporte y almacenamiento, se plantea una adaptación del modelo de Fred David incorporando una fase inicial de diagnóstico estratégico, la cual permitirá una comprensión más profunda de la situación actual de las empresas antes de formular estrategias. De este modo, la metodología propuesta se estructura en cuatro fases secuenciales (véase la Figura 5):

Figura 5*Fases de la planificación estratégica*

Esta adaptación busca responder a las necesidades específicas del sector de transporte y almacenamiento, permitiendo que las pymes adopten un enfoque estructurado, pero a la vez flexible, que les facilite la implementación de estrategias sin generar una sobrecarga operativa. La propuesta se centra en ofrecer una metodología que no solo sea teórica sólida, sino también aplicable a la realidad del sector, asegurando su viabilidad y efectividad en la práctica.

- Fases y/o etapas:

La metodología de planificación estratégica propuesta para las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil se desarrolla en cuatro fases principales, siguiendo el modelo de David (2013). Se han integrado herramientas específicas para la evaluación interna y externa, garantizando un análisis estructurado antes de la formulación de estrategias. A continuación, se detallan las fases y sus actividades clave:

Fase 1: Diagnóstico Estratégico

Esta fase tiene como objetivo comprender la situación actual de la empresa, sus capacidades y su entorno competitivo antes de formular estrategias.

- Definición de visión y misión: Establecimiento de su dirección futura y de la razón de ser de la empresa
- Análisis externo: Identificación de oportunidades y amenazas mediante herramientas como el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Una vez realizado el análisis se evalúan los factores externos encontrados a través de la Matriz de Evaluación Externa (EFE).
- Análisis interno: Identificación de recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez identificados los factores internos se evalúan en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).
- Síntesis del diagnóstico: Integración de los resultados de las matrices EFE y EFI para obtener una visión clara de la situación de la empresa.

Fase 2: Formulación de la estrategia

En esta fase se definen los objetivos estratégicos y se diseñan estrategias con base en la información obtenida en el diagnóstico.

- Definición de objetivos estratégicos: Establecimiento de metas de largo plazo alineadas con la visión y misión de la empresa, garantizando su viabilidad y coherencia con los factores internos y externos evaluados.
- Elaboración de Matriz FODA: Se identifican estrategias clave combinando fortalezas y oportunidades, minimizando debilidades y neutralizando amenazas.
- Desarrollo de estrategias: Aplicación de herramientas como Matriz Interna y externa (IE) y la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acción (PEEA) para definir las estrategias más adecuadas para la empresa.
- Diseño del Plan Estratégico: Creación de un documento estructurado que incluya: objetivos estratégicos, estrategias seleccionadas, planes de acción específicos con responsables y plazos definidos, asignación de recursos y mecanismo de monitoreo y ajuste para garantizar la ejecución efectiva del plan.

Fase 3: Implementación de la estrategia

Esta fase implica la ejecución del plan estratégico y la asignación de recursos.

- Asignación de recursos: Distribución de capital humano, financiero y tecnológico según prioridades estratégicas.
- Ejecución de planes de acción: Implementación de actividades alineadas con los objetivos estratégicos.
- Gestión del cambio: Acciones para facilitar la adaptación organizacional y minimizar la resistencia al cambio.
- Fortalecimiento de la cultura de planificación estratégica: Sensibilización y formación del personal para garantizar la alineación con la visión estratégica de la empresa.

Fase 4: Evaluación de la estrategia

El objetivo de esta fase es medir el impacto de la estrategia y realizar ajustes cuando sea necesario.

- Definición de indicadores de desempeño: Selección de KPIs como ROA, ROE, eficiencia operativa y nivel de cumplimiento de objetivos
- Uso del Balanced Scorecard (BSC): Implementación de un cuadro de mando integral para monitorear el desempeño de la estrategia
- Revisión y ajuste: Identificación de desviaciones y toma de decisiones correctivas.
- Incorporación de mecanismos de retroalimentación: Implementación de procesos de revisión interna para ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos.

Este enfoque estructurado permite a las pymes del sector mejorar su competitividad y sostenibilidad a través de un proceso de planificación estratégica detallado y adaptado a su realidad operativa.

- Acciones y/o actividades (vinculadas a las fases o etapas):

Para garantizar la implementación efectiva de la metodología de planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, se presenta en la Tabla 7 un resumen de las acciones para la ejecución de cada fase:

Tabla 7*Acciones y actividades de las fases de la planificación estratégica*

Fase de la metodología	Objetivo de la fase	Acciones y actividades
Diagnóstico estratégico	Analizar la situación actual de la empresa y su entorno para fundamentar la estrategia.	Identificar y definir misión y visión corporativa. Realizar un análisis del entorno con PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Evaluar factores internos mediante Matriz EFI y factores externos con Matriz EFE. Sintetizar la información para obtener una visión clara de la situación empresarial.
Formulación de la estrategia	Definir objetivos estratégicos y desarrollar estrategias basadas en el diagnóstico	Establecer objetivos estratégicos alineados con la visión y misión. Elaborar la Matriz FODA para identificar estrategias clave. Aplicar herramientas como la Matriz IE y la Matriz PEEA para definir las estrategias más adecuadas. Diseñar un plan estratégico con cronograma, responsables y recursos asignados
Implementación de la estrategia	Ejecutar los planes estratégicos asegurando la correcta asignación de recursos	Asignar recursos financieros, tecnológicos y humanos según prioridades estratégicas. Ejecutar planes de acción con seguimiento continuo. Desarrollar programas de gestión del cambio para minimizar la resistencia. Promover la capacitación en planificación estratégica dentro de la empresa
Evaluación de la estrategia	Medir el impacto de la estrategia y ajustar según los resultados obtenidos.	Medir el impacto de las estrategias implementadas con KPIs como ROA, ROE y eficiencia operativa. Aplicar el Balanced Scorecard (BSC) para monitoreo y ajuste. Identificar desviaciones y realizar ajustes en el plan estratégico. Establecer mecanismos de retroalimentación para la mejora continua

Fuente: Elaboración propia

- Selección de métodos, técnicas e instrumentos para su aplicación:

Para garantizar la correcta implementación de la metodología de planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, se han seleccionado métodos, técnicas e instrumentos sencillos y aplicables que faciliten su adopción sin generar complejidad operativa. Asimismo, se sugieren herramientas tecnológicas accesibles que puedan optimizar su aplicación sin requerir inversiones adicionales significativas. En la Tabla 8 se presenta la relación entre cada fase de la metodología y los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados:

Tabla 8

Métodos, técnicas e instrumentos para la implementación de la metodología

Fase de la metodología	Métodos	Técnicas	Instrumentos y herramientas tecnológicas
Diagnóstico estratégico	Análisis externo e interno	PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter; Matriz EFE, Matriz EFI	Bases de datos sectoriales, software de análisis estadístico
Formulación de la estrategia	Generación de estrategias	Matriz FODA, Matriz IE, Matriz PEEA	Hojas de cálculo (Excel, Google Sheets)
Implementación de la estrategia	Ejecución estratégica	Gestión de cambio, cronogramas de acción	Software de gestión de proyectos
Evaluación de la estrategia	Seguimiento y control	KPIs(ROA, ROE, eficiencia operativa), Balanced Scorecard	Software de BI, BSC

Fuente: Elaboración propia

- Recursos para su funcionamiento

Para garantizar la implementación efectiva de la metodología de planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, se requiere la asignación de recursos adecuados por lo que en la Tabla 9 se clasifican los recursos en categorías y se detalla su uso en cada fase de la metodología.

Tabla 9*Recursos para la implementación efectiva de la metodología*

Categoría de recursos	Descripción	Uso de la metodología
Recursos Humanos	Personal directivo, analistas estratégicos y equipos operativos	Participación en el diagnóstico, formulación, implementación y evaluación de la estrategia
Recursos Financieros	Presupuesto asignado para consultorías, capacitación y adquisición de herramientas tecnológicas	Inversión en software de planificación, formación del personal y ejecución de estrategias.
Recursos Tecnológicos	Software de análisis estratégico, plataformas de gestión y herramientas de monitoreo	Uso de sistemas de BI, hojas de cálculo y herramientas de gestión de proyectos
Recursos Técnicos	Herramientas de análisis estratégico (PESTEL, FODA, Matrices IE, EFI, EFE, BSC)	Aplicación en el diagnóstico, formulación de estrategias y evaluación del desempeño.
Recursos Materiales	Espacios físicos, infraestructura y equipos de trabajo	Disposición de oficinas, salas de reunión y equipos para análisis y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Estos recursos permiten la ejecución efectiva de la metodología y aseguran que las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil cuenten con los medios para implementar una planificación estratégica estructurada y efectiva.

- **Criterios de evaluación**

Con base en la estructura metodológica desarrollada – incluyendo fases, actividades, instrumentos y recursos- se establecen los siguientes criterios de evaluación para garantizar la coherencia y efectividad de la propuesta de planificación estratégica orientada a pymes del sector de transporte y almacenamiento. En la Tabla 10 se detalla cada criterio que está vinculado con las fases, actividades y responde a los objetivos específicos formulados para la propuesta. La evaluación permitirá monitorear el cumplimiento, avance y mejora de las acciones planteadas, facilitando el proceso de implementación y seguimiento.

Tabla 10*Criterios de evaluación*

Fase de la metodología	Actividad / tarea clave	Criterio de evaluación	Indicador
Diagnóstico estratégico	Identificación de misión y visión	Claridad y coherencia institucional	Declaración formal de misión y visión
	Análisis externo (PESTEL, 5Fuerzas de Porter)	Cobertura y relevancia del entorno evaluado	Resultado ponderado de la matriz EFE
	Análisis interno	Exhaustividad en el análisis de fortalezas y debilidades	Resultado ponderado de EFI
Formulación de la estrategia	Elaboración de FODA y estrategias	Relación lógica entre diagnóstico y estrategia	Coherencia entre factores FODA y estrategias formuladas
	Diseño del plan estratégico	Viabilidad de los objetivos y acciones planteadas	Claridad, secuencia y metas por acción
Implementación de la estrategia	Ejecución de planes de acción	Cumplimiento de cronograma y asignación de recursos	Porcentaje de acciones implementadas
	Gestión del cambio y capacitación	Aceptación y participación del personal	Nivel de asistencia y satisfacción en talleres
Evaluación de la estrategia	Aplicación del BSC y KPIs	Seguimiento efectivo de resultados	Resultados en ROA, ROE, eficiencia operativa
	Revisión y ajuste estratégico	Adaptabilidad y mejora continua	Frecuencia de ajustes y retroalimentación aplicada

Fuente: Elaboración propia

Este sistema de criterios e indicadores ofrece una herramienta práctica para la medición del avance y desempeño de la propuesta. Permite además realizar ajustes oportunos en función de los resultados obtenidos en la fase de evaluación, asegurando la mejora continua del modelo implementado.

- Productos a obtener con la aplicación de la propuesta

En coherencia con las fases, actividades e instrumentos definidos en la propuesta definida, se presenta en la Tabla 11 los productos que se espera obtener como resultado de la

aplicación de la metodología de planificación estratégica diseñada para las pymes del sector de transporte y almacenamiento. Estos productos constituyen entregables tangibles que evidencian el cumplimiento progresivo de los objetivos planteados, y que permiten monitorear de forma estructurada el impacto de cada fase del proceso.

Tabla 11

Productos a obtener con la aplicación de la propuesta

Fase de la metodología	Actividad / tarea clave	Productos esperados
Diagnóstico estratégico	Identificación de misión y visión	Documento institucional que integre misión, visión
	Análisis externo (PESTEL, 5Fuerzas de Porter)	Informe de factores externos relevantes para la estrategia. Matriz EFE
	Análisis interno	Informe de fortalezas y debilidades organizacionales. Matriz EFI
	Síntesis del diagnóstico	Matriz FODA inicial construida a partir del análisis interno y externo
Formulación de la estrategia	Definición de objetivos estratégicos	Documento con objetivos estratégicos alineados al diagnóstico
	Formulación de estrategias con herramientas FODA, IE y PEEA	Catálogo de estrategias organizadas por prioridad y enfoque
	Diseño del plan estratégico	Plan estratégico documentado, con cronograma, metas, responsables
Implementación de la estrategia	Ejecución de planes de acción	Registro de ejecución de los planes de acción definidos
	Asignación de recursos	Informe de utilización de recursos humanos, tecnológicos y financieros
	Gestión del cambio y capacitación	Evidencias de participación del personal en procesos formativos y de alineación estratégica
Evaluación de la estrategia	Aplicación del BSC y KPIs	Balanced Scorecard con indicadores alineados a los objetivos
	Medición de indicadores clave (ROE, ROA y eficiencia operativa)	Informe de desempeño empresarial vinculado a los objetivos estratégicos
	Revisión y ajuste estratégico	Documento de ajustes y recomendaciones estratégicas derivadas de la retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

La obtención de estos productos fortalecerá la capacidad de gestión estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento, proporcionando herramientas claras para el análisis, la formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias. Asimismo, permitirá una documentación sistemática del proceso de transformación organizacional, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y potenciando la posibilidad de replicabilidad en contextos empresariales similares.

4.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

Con el fin de garantizar la coherencia, pertinencia, viabilidad y aplicabilidad de la propuesta de transformación metodológica diseñada para las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil, se ha previsto un proceso de validación técnica mediante consulta a especialistas (véase los Anexos C y D). Esta técnica se sustenta en lo establecido por la Universidad de Investigación e Innovación de México (2024), que reconoce que los resultados propositivos pueden ser evaluados y validados mediante consulta a expertos, sin necesidad de aplicar procedimientos de consenso como el método Delphi. De acuerdo con Escobar-Pérez & Cuervo Martínez (2008), el juicio de expertos es una técnica útil para evaluar la validez de contenido de productos de investigación, especialmente en estudios de tipo cualitativo o de desarrollo metodológico, como el presente. Esta validación consiste en someter la propuesta a revisión crítica por parte de especialistas que puedan emitir un juicio fundamentado sobre su calidad, pertinencia, claridad y viabilidad.

Asimismo, Robles Garrote & Rojas (2015) destacan que el juicio de expertos se emplea para valorar la adecuación interna de una propuesta y su coherencia estructural, siendo una técnica legítima y frecuente en procesos de evaluación académica o investigativa.

4.3.1 Descripción de la técnica de consulta a especialistas

La consulta a especialistas consiste en el análisis técnico y crítico de una propuesta por parte de expertos seleccionados, quienes emiten una valoración sobre los distintos componentes metodológicos del producto evaluado. A diferencia del método Delphi, este enfoque no requiere rondas sucesivas de validación, ya que su objetivo no es alcanzar consenso entre participantes, sino valorar la calidad del diseño desde diversas perspectivas especializadas (Escobar-Pérez & Cuervo Martínez, 2008).

4.3.2 Procedimiento para su aplicación

De acuerdo con las recomendaciones de la Universidad de Investigación e Innovación de México (2024), el procedimiento de validación se desarrollará de la siguiente manera:

- Selección de expertos

Se seleccionarán tres especialistas con experiencia en planificación estratégica, gestión de pymes y el sector de transporte y almacenamiento. Los criterios para su selección incluyen:

- a. Experiencia profesional o académica relevante
- b. Experiencia en el sector del estudio / área gestión de pymes
- c. Participación en proyectos o evaluaciones metodológicas

- Diseño del Cuestionario

Se elabora un cuestionario estructurado, alineado a los componentes de la propuesta.

Este incluirá:

- a. Ítems tipo lista de cotejo
- b. Escala Likert de 1 a 5 para valorar cada elemento

El cuestionario evaluará elementos como:

- a. Estructura del diagnóstico estratégico
- b. Claridad y coherencia de los objetivos y fases
- c. Viabilidad de la implementación
- d. Criterios, indicadores y productos esperados
- e. Aplicabilidad general de la propuesta

En el anexo C, se encontrará el cuestionario completo para la evaluación de la metodología de planificación estratégica:

- Aplicación del instrumento

El cuestionario y el documento de la propuesta serán enviados a los expertos seleccionados por medio electrónico. Se establecerá un plazo prudente para la revisión, posterior a lo cual se solicitará la firma de una carta de validación, en la que el experto confirme su revisión y valoración (véase el Anexo D).

- Análisis de resultados

Las respuestas obtenidas serán analizadas cuantitativamente (en función de la escala Likert) y cualitativamente (a partir de las observaciones). No se requiere consenso entre los

evaluadores, sino evidencia suficiente de análisis crítico y valoración fundada (Robles Garrote & Rojas, 2015)

- Informe de resultados y ajustes

A partir de la retroalimentación obtenida, se elaborará un informe técnico que documente los principales hallazgos y de ser necesario, los ajustes que podrían incorporarse a la propuesta final.

4.3.3 Criterios e indicadores de evaluación

Para garantizar una evaluación precisa y alineada con los objetivos de la propuesta, se han definido los siguientes criterios e indicadores. Estos permitirán medir la efectividad y aplicabilidad de la metodología en el contexto de las pymes del sector de transporte y almacenamiento. A continuación, se presentan los criterios seleccionados junto con sus respectivos indicadores y descripciones:

Tabla 12

Criterios e indicadores de evaluación consulta a expertos

Criterio	Indicador	Descripción
Pertinencia	Nivel de alineación con las necesidades del sector	Evalúa si la propuesta responde a problemas reales de las pymes
Factibilidad	Factibilidad de implementación	Analiza si las pymes pueden aplicar la propuesta con los recursos disponibles
Validez	Cumplimiento de la función esperada	Determina si la metodología cumple su propósito y genera los resultados esperados
Aplicabilidad	Posibilidad de implementación en otros negocios	Evalúa si la metodología puede ser utilizada por distintos actores del sector
Generalización	Potencial uso en otros contextos	Examina si la propuesta es replicable en sectores similares
Novedad y originalidad	Diferenciación respecto a modelos existentes	Verifica si el modelo aporta elementos innovadores.

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Recursos requeridos

En resumen, los recursos requeridos para la validación son:

- Humanos: Tres expertos en planificación estratégica, gestión de pymes y el sector de transporte y almacenamiento.

- Materiales: Documento de la propuesta, instrumento de validación, carta de validación.
- Tecnológicos: Correo electrónico para el envío y recepción

4.3.5 Resultados esperados y ajustes a la propuesta

De acuerdo con el procedimiento establecido en el apartado 4.3.2, se llevó a cabo la validación técnica de la propuesta metodológica por parte de tres expertos con experiencia en planificación, estratégica, gestión de pymes y conocimiento del sector transporte y almacenamiento. Esta validación incluyó el uso de instrumentos estructurados (escala Likert, lista de cotejo y preguntas abiertas) enviados electrónicamente.

Los expertos que participaron en este proceso fueron:

- Susy Reed, especialista en el área de gestión de pymes en el sector de transporte y almacenamiento.
- Sebastián Enríquez, experto en el sector de transporte y almacenamiento.
- Jéssica Meléndez Naranjo, experta en proyectos de planificación estratégica en el sector de transporte y logística.

Como resultado, se obtuvo:

- Una evaluación cuantitativa con puntuaciones altas y consistentes en los criterios de pertinencia, validez, aplicabilidad, factibilidad, replicabilidad e innovación.
- Una revisión detallada de los componentes metodológicos, todos valorados como presentes y adecuados.
- Aportes cualitativos que evidencian el valor práctico de la propuesta y ofrecen sugerencias puntuales de mejora.

Hallazgos clave del análisis cualitativo

Entre los aspectos más destacados por los expertos se encuentran:

- La sólida base metodológica y adecuación de las herramientas propuestas al contexto operativo de las pymes.
- La claridad estructural del modelo metodológico y facilidad de aplicación.
- La propuesta fue calificada como funcional, replicable y con alto impacto potencial si se acompaña de orientación técnica.

Entre las recomendaciones recibidas se incluyen:

- Incorporar jornadas de capacitación inicial para facilitar la apropiación de la metodología por parte del personal operativo y directivo.
- Desarrollar una versión digital o guía práctica que facilite su implementación progresiva.
- Fortalecer el compromiso organizacional entre los responsables que ejecutan y evalúan la planificación estratégica.

Tras el análisis de los resultados obtenidos, se concluye que no se requieren ajustes significativos a la metodología propuesta. Las sugerencias formuladas por los expertos apuntan a estrategias complementarias de implementación y fortalecimiento operativo, sin afectar la validez ni coherencia interna de la propuesta de transformación presentada y consistente en una Metodología de Planificación Estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.

Como parte de este proceso, se ha elaborado un informe técnico de evaluación que sintetiza los aportes de los expertos y respalda la calidad de la propuesta (ver Anexo E). Este informe constituye la evidencia formal del cumplimiento del proceso de validación por juicio experto, junto con las cartas de validación respectivas (ver Anexo D).

Cierre del capítulo

La validación mediante consulta estructurada a especialistas evidenció una valoración positiva y consistente de la propuesta metodológica. Los expertos destacaron su claridad estructural, aplicabilidad en el sector de transporte y almacenamiento, así como la utilidad para mejorar el desempeño estratégico de las pymes. Además, las sugerencias brindadas fortalecen su implementación sin requerir ajustes al diseño original.

De este modo, se consolida la propuesta como una solución metodológica pertinente, funcional y respaldada por juicio experto, con potencial para generar transformación organizacional sustentada en evidencia, buenas prácticas y herramientas adaptadas al entorno empresarial ecuatoriano.

Con ello, se responde de manera concreta al problema identificado en el capítulo 1, al ofrecer una metodología viable y adaptada que contribuye a mejorar las capacidades estratégicas de las pymes, fortaleciendo su desempeño y sostenibilidad.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito diseñar una metodología de planificación estratégica orientada a mejorar el desempeño empresarial de las pymes del sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil durante el periodo 2021-2023. A través de un enfoque mixto, se integraron técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron obtener una comprensión contextualizada del fenómeno de estudio. En este apartado final, se presentan las conclusiones generales que sintetizan los hallazgos más relevantes, evaluando el cumplimiento de los objetivos específicos y evidenciando la pertinencia, validez, factibilidad y aplicabilidad de la propuesta metodológica elaborada. A continuación, se detallan las principales conclusiones alcanzadas en función de los objetivos planteados:

1. En cuanto a los aportes derivados de la sistematización teórica realizada, se concluye que el análisis de los principales enfoques sobre planificación estratégica y desempeño empresarial aportó fundamentos sólidos para orientar conceptualmente la investigación y respaldar el diseño de la propuesta metodológica. La articulación de teorías como la ventaja competitiva (Porter, 1998), los recursos y capacidades (Barney, 1991), y los fundamentos de planificación estratégica (David, 2013), permitió comprender con mayor claridad las dinámicas estratégicas en las pymes del sector de transporte y almacenamiento. Esta sistematización fortaleció el sustento conceptual del estudio, aportando coherencia, validez y aplicabilidad al diseño de una metodología contextualizada de planificación estratégica orientada al mejoramiento del desempeño empresarial.
2. En relación con el objetivo de identificar las principales prácticas de planificación estratégica utilizadas por las pymes, los resultados de las encuestas aplicadas a 125 pymes permitieron evidenciar que la mayoría de estas empresas no cuenta con procesos formales de planificación estratégica. Las prácticas identificadas se desarrollan de manera empírica y sin seguimiento técnico. En particular, se encontró escasa definición de misión, visión y objetivos estratégicos, así como un limitado uso de herramientas de análisis interno y externo. Esto confirma la necesidad de estructurar una metodología adaptada a sus realidades, capacidades y necesidades.

3. Con respecto al objetivo de analizar el desempeño empresarial de las pymes, se identificó un nivel medio-bajo de desempeño empresarial en indicadores como rentabilidad, eficiencia operativa, adaptación al entorno y sostenibilidad. Las entrevistas realizadas complementaron esta visión, destacando que muchas pymes enfrentan limitaciones financieras, falta de dirección estratégica y escasa capacitación en gestión. Estos hallazgos confirman que la falta de planificación impacta directamente en los resultados empresariales, y que se requiere una guía funcional que fortalezca la toma de decisiones.
4. En cuanto al objetivo de determinar la relación entre planificación estratégica y desempeño empresarial, si bien no se aplicaron estadísticas inferenciales, el análisis descriptivo de los datos permitió identificar patrones comunes: aquellas pymes que adoptaron prácticas más estructuradas de planificación mostraron mejores niveles de desempeño. Esta relación fue también corroborada cualitativamente en las entrevistas, donde se resaltó la necesidad de fortalecer el enfoque estratégico para sostener la competitividad. Por tanto, la evidencia recopilada apoya la hipótesis planteada en este estudio.
5. En relación con el objetivo de elaborar una metodología de planificación estratégica, se logró diseñar una metodología estructurada en fases, con actividades y herramientas alineadas a las capacidades de las pymes del sector. Esta propuesta integra un diagnóstico, formulación, implementación y evaluación estratégica; además, fue validada por especialistas mediante juicio de expertos, quienes confirmaron su pertinencia, aplicabilidad y originalidad. La propuesta responde directamente a las necesidades detectadas en el contexto investigado, y presenta una estructura adaptable a diferentes realidades empresariales.

Con base en los hallazgos obtenidos, se concluye que el diseño e implementación de una metodología funcional de planificación estratégica constituye un aporte sustantivo para el mejoramiento del desempeño empresarial en pymes del sector de transporte y almacenamiento. Esta propuesta no solo responde a las deficiencias identificadas en el diagnóstico, sino que ofrece una herramienta realista, práctica y alineada a la operatividad del sector. Además, desde una perspectiva teórica, la investigación contribuye al campo de la administración estratégica al integrar conceptos clásicos de planificación con un enfoque

metodológico contextualizado, diseñado específicamente para empresas con estructuras limitadas y entornos cambiantes. El cumplimiento de los objetivos y la validación obtenida ratifican que la propuesta es pertinente, factible, aplicable y replicable en contextos similares.

RECOMENDACIONES

Desde una perspectiva metodológica, se sugiere que futuros estudios sobre planificación estratégica en pymes del sector de transporte y almacenamiento profundicen en el análisis causal entre las prácticas estratégicas y los resultados empresariales mediante técnicas estadísticas inferenciales más robustas, como modelos de regresión multivariable o análisis estructural. Asimismo, sería valioso replicar la metodología diseñada en otros sectores económicos o territorios, a fin de comparar su aplicabilidad y eficacia en contextos distintos, ampliando así su validación y potencial de generalización.

Desde el ámbito académico, se recomienda que las instituciones de educación superior promuevan líneas de investigación orientadas al desarrollo metodológico práctico y contextualizado, especialmente para pymes. La experiencia de esta tesis pone en evidencia la necesidad de generar conocimiento aplicado que sirva como guía técnica para sectores productivos concretos. Además, se sugiere incorporar en la formación profesional contenidos que fortalezcan la capacidad de análisis estratégico y la toma de decisiones en escenarios de alta incertidumbre, como los que enfrentan las pymes.

Finalmente, desde una perspectiva práctica, se recomienda a las pymes del sector de transporte y almacenamiento adoptar la metodología propuesta como una herramienta de mejora continua. Su implementación contribuiría significativamente al fortalecimiento organizacional, mejorando la claridad estratégica, el aprovechamiento de recursos y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno. De igual manera, se invita a los gremios del sector y entes públicos relacionados a fomentar iniciativas de capacitación y acompañamiento técnico que faciliten la adopción efectiva de prácticas estratégicas sostenibles en estas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sajami, C. R., Barona Meza, C. M., & Dávila Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista de Investigación Valor Contable*, 7(1), 50–64.
https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Albarrán, S. E., Pérez, J. C., Salgado, M., & Valero, L. (2020). Las Metodologías de la Auditoría Informática y su relación con Buenas Prácticas y Estándares. *Ideas en Ciencias de la Ingeniería*, 1(1), 49–70.
<https://hemeroteca.uaemex.mx/index.php/ideasingeneria/article/view/14591>
- Alithya. (2022, diciembre 20). *¿Qué son los resultados empresariales?* Perspectivas.
<https://www.alithya.com/en/insights/blog-posts/what-are-business-outcomes>
- Álvarez-Aros, E., Bernal-Torres, C., & Tovar, Y. (2022). Colaboración externa de la innovación abierta y desempeño financiero de las PYMES en Tamaulipas, México. *Revista De Administración De Empresas*, 62(3), 483–2020.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-759020220301>
- Arellano Diaz, H. O., González Chávez, M. A., Bonilla Torres, E. M., & Centeno Parra, E. X. (2022). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de la planificación estratégica, ejemplo de aplicación. *AlfaPublicaciones*, 4(3.1).
<https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.271>
- Ayón-Ponce, G., Zea-Barahona, C., & Zambrano-Acosta, J. (2020). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Dominio De Las Ciencias*, 6(3), 487–507.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231642>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Grupo Editorial PATriz.
<http://ebookcentral.proquest.com>
- Banco Central del Ecuador. (2022a). *La economía ecuatoriana se desaceleró por las paralizaciones de junio de 2022*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022>
- Banco Central del Ecuador. (2022b, junio 30). *Ecuador registró un crecimiento interanual de 3.8 en el primer trimestre de 2022*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa->

archivo/ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022

- Banco Central del Ecuador. (2023a, marzo 31). *La economía ecuatoriana reportó un incremento interanual de 4,3% en el cuarto trimestre de 2022*.
<https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>
- Banco Central del Ecuador. (2023b, junio 30). *La economía ecuatoriana registró un crecimiento interanual de 0,7% en el primer trimestre de 2023*.
<https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-0-7-en-el-primer-trimestre-de-2023>
- Banker, S. (2023, noviembre 23). *Estas son las principales tendencias en tecnología de transporte para 2024*. Forbes EC. <https://www.forbes.com.ec/innovacion/estas-son-principales-tendencias-tecnologia-transporte-2024-n44124>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Barradas Martínez, M. del R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(28), 21–40.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., Cerón-Muñoz, M., Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., & Cerón-Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25), 180–185. <https://doi.org/10.14349/SUMNEG/2020.V11.N25.A9>
- Blázquez, M., & Amato, C. N. (2016, mayo). Evolución del concepto de procesos organizacionales. *Revista de ADENAG*, 6(6), 54–65.
https://www.researchgate.net/publication/330854371_Evolucion_del_concepto_de_Procesos_Organizacionales
- Brown, F., & Domínguez, L. (2012). *Organización Industrial: teoría y aplicaciones al caso mexicano* (Segunda).
https://www.researchgate.net/publication/43094596_Organizacion_industrial_teor%C3%ADa_y_aplicaciones_al_caso_mexicano_F_Brown_Grossman_L_Dominguez_Villalobos

- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (4a ed.). Jossey-Bass.
<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Clasificación de las Pymes, pequeña y mediana empresa*. https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Camisón Zornoza, C., & Cruz Ros, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79–102.
<https://producciocientifica.uv.es/documentos/5eb09e3a2999527641136d31>
- Carton, R. B. (2004). *Measuring Organizational Performance: an exploratory study*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://getd.libs.uga.edu/pdfs/carton_robert_b_200405_phd.pdf
- Casanueva, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80–92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Cedeño-Choez, D. S., & Chiriboga-Mendoza, F. R. (2023). Planificación estratégica pública y el desarrollo de las pymes en la economía circular. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 7(12 Ed. esp.), 78–94.
<https://doi.org/10.46296/YC.V7I12EDESCPMAYO.0316>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (3a ed.).
https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/537297/mod_folder/content/0/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20-%20Chiavenato.pdf?forcedownload=1
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13).
<https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Código de Comercio, Pub. L. No. 497 (2019). www.lexis.com.ec
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, Pub. L. No. 351, 1 (2010). www.lexis.com.ec

- Coloma, G. (2002). *Apuntes de organización industrial*.
https://www.researchgate.net/publication/4806446_Apuntes_de_organizacion_industrial
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018, octubre 9). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme/acerca-microempresas-pymes>
- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. 449 (2008).
https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Cortes, D. (2023). *Impacto del transporte logístico en el medio ambiente y cómo crear una logística y transporte sostenible*. Cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/impacto-del-transporte-logistico-en-el-medio-ambiente-y-como-crear-una-logistica-y-transporte-sostenible.html>
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*.
https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). Pearson.
<https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV(1), 88–109.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673008>
- Del Peso-Saltos, N., & Rivera-Guerrero, A. (2022). Planificación estratégica en el desarrollo de las PYMES Industriales en la Ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 791–807.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2604>
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101–114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541313005>

- Díaz-Barrios, J., & Pinargote, H. (2021). Políticas públicas orientadas a impulsar a las pymes ecuatorianas. *REVISTA DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS*, 9(1), 32–53. https://scholar.google.es/citations?user=-rFtH_8AAAAJ&hl=en
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Diez Farhat, S., & Pico Versoza, L. (2018). Teoría de Juegos y la Administración Estratégica de Empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(1), 91–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v3.n1.2018.541>
- Drew. (2020). *Escalabilidad de las PyMEs: Principales desafíos a superar*. <https://blog.wearedrew.co/recursos/escalabilidad-de-pymes-principales-desafios-a-superar>
- Drew. (2022). *¿Qué es balance score card?* <https://blog.wearedrew.co/concepts/que-es-balance-score-card>
- Drew. (2023a). Incorporación del modelo EFQM en la planificación empresarial. En *Equipo de redacción de Drew*. <https://blog.wearedrew.co/direccion/incorporacion-del-modelo-efqm-en-la-planificacion-empresarial>
- Drew. (2023b). Metodologías para la planificación de tu empresa Principales opciones. En *Equipo de redacción de Drew*. <https://blog.wearedrew.co/direccion/metodologias-para-la-planificacion-de-tu-empresa-principales-opciones>
- Duque Espinoza, G., Córdova León, F., Gonzáles Soto, K., & Aguirre Quezada, J. C. (2021). Cualidades gerenciales y su influencia en el desempeño empresarial. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 155–170. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1873>
- EKOS. (2020, septiembre 20). *Sector transporte: Perspectivas económicas 2021-2022*. EKOS. <https://ekosnegocios.com/articulo/sector-transporte-perspectivas-economicas-2021-2022>
- Ekosnegocios.com. (2023, septiembre). Las ventas totales del sector empresarial aumentaron el 10.3% en el 2022. *Revista Ekos*, 133–133. <https://revista.ekosnegocios.com/publication/beef6389/mobile/>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.

https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Fernández Duque, P., & Diez Farhat, S. (2017). Aplicaciones de la Teoría de los Juegos en el Proceso de Dirección y Administración Estratégica de Empresas: Marketing e Investigación y Desarrollo. *Espacios*, 38(47), 1–7.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n47/a17v38n47p03.pdf>

Ganga Contreras, F. A., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G., & Valdivieso Fernández, P. E. (2015). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(57), 11–25.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81839197002>

Ganga Contreras, F., Capurro, A. C., Angélica, M., Santana, P., & Castillo, J. Q. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista Lider*, 25(55), 126–150.

https://www.researchgate.net/publication/280858241_EL_CONCEPTO_DE_EFICIENCIA_ORGANIZATIVA_UNA_APROXIMACION_A_LO_UNIVERSITARIO

García Curo, G., & Sinche Crispin, F. V. (2020). Modelo de planificación estratégica para la integración de e – commerce en pymes peruanas. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, ISSN-e 2709-2275, Vol. 1, N°. Extra 3, 2020 (Ejemplar dedicado a: LLAMKASUN (DICIEMBRE) - EDICIÓN ESPECIAL), págs. 47-62, 1(3), 47–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.21>

García Sobral, L. C. (2021). Administración estratégica: El impacto de las normas de gobierno corporativo en el desempeño empresarial boliviano. *Investigación y Desarrollo*, 20(2).

<https://doi.org/10.23881/idupbo.020.2-7e>

Garzón Castrillón, M. A., & Fischer, A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Equidad y Desarrollo*, 11, 75–104. <https://doi.org/10.19052/ed.229>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12a ed.). Pearson.

Gonzalez Díaz, R. R., & Becerra Pérez, L. A. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 1–39.

<https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.100>

- González Mejía, J. F., & Rosero Aguilar, M. L. (2011). Análisis de estructura, conducta y desempeño del subsector de la confitería en el área metropolitana de Cali 2002-2010. *Entramado*, 7(2), 72–84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265422684005>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw Hill. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>
- Granja, P. (2014). *Evaluación del desempeño y la rentabilidad del canal de distribución on-line de tecnología de INTCOMEX del Ecuador en el periodo 2012-2014* [Universidad Espíritu Santo UEES]. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1682>
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67–87. <https://doi.org/10.1177/1094428112470007>
- Hasbum, I., Arévalo-Pena, J., Brenes-Rojas, A. A., Chavarría-Cordero, R., Leiva-Chinchilla, M. E., Sánchez-Tobal, F., Valerio-Zúñiga, J. P., & Víquez-Dormond, L. F. (2022). Impacto del COVID-19 en la cadena de suministros: metodologías y estrategias aplicadas por las empresas antes y durante la pandemia. *Revista Tecnología en Marcha*. <https://doi.org/10.18845/tm.v35i1.5337>
- Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76–85. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/851>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Registro Estadístico de Empresas (REEM)*. Ecuador en cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>
- Jacobo-Hernández, C., Ochoa Jiménez, S., Morales Clark, L., & Ibarra, L. (2019). Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 1(47), 1–33. https://www.researchgate.net/publication/337112354_Capital_intelectual_y_desempeno_organizacional_el_caso_de_las_instituciones_de_educacion_basica_en_Mexico
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010, febrero). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 114–120.

<https://www.uwosh.edu/chancellor/wp-content/uploads/sites/69/2017/01/FBP-Web-Article-4.pdf>

- Kausel Elicagaray, E. E., & Ventura Coello, S. (2020). EXCESO DE CONFIANZA Y DECISIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL: ¿PUEDEN LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS DAÑAR LAS DECISIONES? *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 19, 8–19. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.19.2020.01>
- Leiva, V., Stumpo, G., & Correa, F. (2020). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (pp. 9–31). CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/44148>
- Lombana Quiñónez, J. A., Romo Morales, G., & Pérez Ortega, G. (2017). Misión y motivos de fundación de empresas. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 120–129. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.692>
- López Falcón, A., & Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(3), 22–31. <https://orcid.org/0000-0003-3172-555X>
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69–74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10, 25–35. <https://orcid.org/0000-0001-9344-2948>
- Maldonado-Escandón, A., Patiño-Patiño, S., & Chiriboga-Mendoza, F. (2019). Planificación estratégica corporativa en pymes. Caso de estudio de una pyme en Manta, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 3(4), 1–8. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/13>
- Manotas Rodríguez, E. C. (2017). *La actividad exportadora y el desempeño empresarial* [Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/b2fb4323-837d-45e9-962e-a098e5ff8d54/content>
- Marcas, M. (2022, septiembre 22). *Energía, pymes y “Made in Europe”*: la hoja de ruta de la UE en los próximos meses. El Español. https://www.elespanol.com/sociedad/20220922/energia-pymes-made-europe-ue-proximos-meses/704429725_0.html

- Martínez Aragón, C. L., Arellano González, A., & Carballo Mendívil, B. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 72. <https://doi.org/10.30972/rfce.2414362>
- Mayorca Beltran, D. Y., Mayorca Capataz, E., & Mayorca Beltran, M. E. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1–12. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3151>
- Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2a ed.). Prentice Hall Hispanoamérica S.A. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Mollo Paco, J. G. (2023). Modelo de planificación estratégica para una empresa consultora en comercio exterior basada en el balanced scorecard. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.731>
- Montero Reyes, Y., Gallardo Solís, J. M., & Corrales Lucero, R. P. (2021). Estudio diagnóstico evaluativo en el sector PYMES del cantón Latacunga: una mirada a la gestión empresarial y administrativa. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 5(38), 136–148. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol5iss38.2021pp136-148>
- Moreta, M. A. (2018). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia*, 4(3), 1–12. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83>
- Münch Galindo, L. (2005). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. Editorial Trillas Sa De Cv. https://www.academia.edu/38421089/Planeaci%C3%83_n_Estrategica_Munch
- Muñiz-Jaime, L., Tomalá-Yáñez, R., & Alvarado-Guaranda, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Revista*

- Científica Ciencias Económicas Empresariales*, 8(1), 372–383.
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Muñoz Sánchez, C., Varela García, M. I., & Escamilla García, P. E. (2022). Evaluación de la gestión administrativa para incrementar la productividad. Estudio de caso del sector agrícola-comercial. *Vinculatégica*, 7(2). <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-72>
- Navarrete, P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación Estratégica* (1a ed.). CID - Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w838
- NC 3000: 2007 Sistema de Gestión integrada de Capital Humano - Vocabulario, 1 (2007). www.nc.cubaindustria.cu
- Neira, S. (2016). *Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40726>
- Noboa Salazar, J. G., Vergara-Romero, A., Zamora Boza, C. S., & Navarrete Granizo, A. W. (2022). Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(1), 56–73. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>
- Ochoa Quirola, K. G., Loaiza Massuh, E. M. de L., & Huacon Cruz, P. A. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO*, 6(3), 192–201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)
- Oñate-Paredes, C., Araque, W., Arguello, A., & Verdugo, N. (2022). Índice de confianza empresarial para pequeñas y medianas empresas en el Ecuador: análisis e implicaciones para el sector de las PYME. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 6–28. <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p628>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos / Banco de Desarrollo de América Latina OCDE/CAF. (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. OECD. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>
- Orozco-Crespo, E., Sablón-Cossío, N., Taboada-Rodríguez, C. M., & Hedler Staudt, F. (2021). Cadena de suministro del sector textil: indicador integral para la evaluación del desempeño. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6 Edición Especial), 574–591. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.35>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227–232.
https://www.researchgate.net/publication/316298141_Tecnicas_de_Muestreo_sobre_una_Poblacion_a_Estudio
- Paredes Floril, P. R., Martínez Figueroa, J. P., & Burgos Cabal, C. (2021). La Responsabilidad Social Empresarial y el Clima Organizacional de las empresas PYMES de Guayaquil. *Revista en Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 10–25.
<https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n1.02>
- Paredes, L. A., Tinoco Gómez, O., Rosales López, P., Valladares Conde, F., & Ponce Benites, W. (2023). Aplicación de la Metodología Lean en la Gestión Empresarial. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1).
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.480>
- Parra Trelles, L. R., San Andrés Reyes, P. R., & Paredes Chévez, I. E. (2020). Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post Covid. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 185–200. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>
- Pazmiño Gavilánez, W. E., Merchán Jácome, V. A., & Zambrano Moreira, D. E. (2021). Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresarial cambiante. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25(111).
<https://doi.org/10.47460/uct.v25i111.510>
- Peñañiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). La importancia de la Planificación Estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(4), 107-133.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105>
- Peñañiel Loor, J., Muñoz Soledispa, L. Y., & Mosquera Tuárez, L. F. (2020). La Planeación estratégica como herramienta en las empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105–116.
https://www.researchgate.net/publication/347292196_LA_PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA

- Política Industrial del Ecuador 2016-2025, 1 (2016).
https://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/1_Política%20Industrial_MIPRO%202016-2025.pdf
- Polluveer, K. (2022, septiembre). *Las pequeñas y medianas empresas*. Parlamento Europeo - Fichas temáticas sobre la Unión Europea.
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Ramírez, C. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(2), 7–11.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/926/894>
- Ramírez, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
<https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramos, J. I. (2021). Factores determinantes del desempeño empresarial en Lima Metropolitana durante la pandemia del COVID-19. *Quipukamayoc*, 29(61), 95–104.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v29i61.21731>
- Raza Carrillo, D. (2019). Política económica en Ecuador y su capacidad de impacto en el desarrollo: Entrevista a Carlos de la Torre. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 4, 141–151. <https://doi.org/10.32719/25506641.2018.4.7>
- Ríos Manríquez, M. (2021). El desempeño empresarial de las Pymes: un análisis de las actividades económicas por sectores y subsectores en Guanajuato, México. *Acta Universitaria*, 31, 1–21. <https://doi.org/10.15174/au.2021.2954>
- Robles Garrote, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística Aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de las Lenguas*, 1–16. https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

- Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2018). Análisis de la teoría de juego en el proceso de dirección y administración estratégica. *Empresarial*, 11(44), 48–51. <https://doi.org/10.23878/empr.v11i44.114>
- Saavedra, M. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. *Visión Gerencial*, 2, 238–255. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.04>
- Sánchez-Pacheco, M. E., Bermúdez-Fajardo, P. N., Zea-Franco, R. D., & Zambrano-Farías, F. J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36–50. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10a ed., Vol. 19). Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores. <https://es.slideshare.net/slideshow/libro-gerencia-estrategicahumbertosernagomez/60572576>
- Singh, R., Garg, S., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15, 525–547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Soedarso, S. W. (2021). Banking Business Performance Evaluation Using Standard Model of Quality Management Europe – EFQM (European Foundation for Quality Management): Case Study in Bank Bjb (Jabar-Banten) Tbk. *Jurnal RASI*, 1(2), 185–203. <https://doi.org/10.52496/rasi.v1i2.58>
- Sumba Bustamante, R. Y., & Arteaga Choez, R. F. (2022). Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *RECIMUNDO*, 6(4), 420–438. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1865>
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 5(4), 114–136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Superintendencia de Compañías, V. y S. (2022). *Ranking de Compañías 2022*. SuperCias. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Tarziján, J., & Paredes, R. (s/f). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. www.pearsoneducacion.net/tarzijan

- Tirole, J. (1990). La teoría de la organización industrial. En Editorial Ariel S.A (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (1a ed., Número 9).
<https://es.scribd.com/doc/316810584/Organizacion-Industrial-Jean-Tirole>
- Torán, F. (2012). *Misión y Visión. Emprendiendo con sentido y rumbo* (Ediciones Corona Borealis, Ed.; 1a ed.). Emprendiendo con sentido y rumbo. Ediciones corona borealis.
<https://edicionescoronaborealis.blogspot.com/>
- Torán, F. (2012). *Misión y visión : emprendiendo con sentido y rumbo*. Corona Borealis.
- Universidad de Investigación e Innovación de México, U. (2024). *Los resultados propositivos en la investigación como respuesta para la transformación social desde la Universidad de Investigación e Innovación de México*.
<https://drive.google.com/file/d/1nC93z5h4Fv2g4szLrJ22USyPpmgDQaM9/view>
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40).
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335–344.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>
- Vásquez-Torres, M. del C., Cano-Carrasco, A., & Flores-López, J. (2019). Relación entre capacitación y desempeño en la pequeña y mediana empresa. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Migratorios*, 13–22. <https://doi.org/10.35429/JTMS.2019.14.5.13.22>
- Wood, L. (2021). Metodología de la investigación en arte. *Metal*, 7.
<https://doi.org/10.24215/24516643e031>
- Yskak, N. (2021). Expanding the Application of EFQM model for Institutional Accreditation of Educational Organizations. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(1), 289–295. <https://doi.org/10.14738/assrj.81.9624>
- Zambrano-Farías, F. J., Rivera-Naranjo, C. I., Quimi-Franco, D. I., & Flores-Villacrés, E. J. (2021). Factores explicativos de la rentabilidad de las microempresas: Un estudio aplicado al sector comercio. *INNOVA Research Journal*, 6(3.2), 63–78.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2.2021.197>

ANEXOS

Anexo A - Cuestionario para evaluación de prácticas de planificación estratégica para pymes (sector transporte y almacenamiento)

Instrucciones

Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y precisa. Todas las respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Objetivo

Evaluar la implementación y la efectividad de las prácticas de planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil y su relación con el desempeño empresarial.

Sección de Identificación

1. **Nombre de la Empresa** **Respuesta:** _____

2. **Clasificación de la empresa: Marque la opción que corresponda***
 - a. Pequeña: Ventas anuales de 100.001 a 1.000.000 dólares y 10 a 49 empleados.
 - b. Mediana A: Ventas anuales de 1.000.001 a 2.000.000 dólares y 50 a 99 empleados.
 - c. Mediana B: Ventas anuales de 2.000.001 a 5.000.000 dólares y 100 a 199 empleados
 - d. Otra (Especifique): _____

3. **¿Tiene su empresa un proceso formal plasmado en una política y/o procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica?**
 - a. Si
 - b. No

Si la respuesta es "Sí", continúe con las preguntas de la "Sección de Evaluación de Prácticas de Planificación Estratégica"

Si la respuesta es "No", responda las siguientes preguntas alternativas sobre la "Percepción de la Planificación Estratégica"

Percepción sobre la importancia de la planificación estratégica

3.1 ¿Considera importante que su empresa cuente con un proceso formal de planificación estratégica para mejorar su organización y desempeño?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

3.2 ¿Cree que implementar un proceso de planificación estratégica podría contribuir a la competitividad de su empresa en el mercado?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

Sección de Evaluación de Prácticas de Planificación Estratégica

A continuación, evalúe cada una de las siguientes preguntas / afirmaciones:

4. En la empresa se llevan a cabo periódicamente revisiones al plan estratégico:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo

- e. Totalmente de acuerdo

5. En promedio, ¿Con qué frecuencia se revisan los planes estratégicos en la empresa?

- a. Más de 2 veces al año
- b. Cada semestre
- c. Cada año
- d. Cada 2 o más años
- e. Nunca se han revisado

6. En el proceso de planteamiento y/o revisión de los planes estratégicos de la empresa, se siguen todos los pasos establecidos en la planificación estratégica (incluyendo definición de misión y visión, el análisis del entorno, objetivos, estrategias, la implementación, monitoreo, evaluación, y ajustes)

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

7. El proceso del planteamiento y/o revisión de los planes estratégicos se realiza dentro de los tiempos o plazos previstos en la planificación estratégica

- a. Totalmente en desacuerdo
- a. En desacuerdo
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c. De acuerdo
- d. Totalmente de acuerdo

8. Su empresa tiene un proceso de retroalimentación estructurado que permita ajustar y mejorar los planes estratégicos basándose en los resultados obtenidos

- a. Totalmente en desacuerdo

- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

9. Los colaboradores de la empresa conocen la misión establecida en el plan estratégico vigente

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

10. Los colaboradores de la empresa conocen la visión establecida en el plan estratégico vigente

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

11. Considera que los objetivos establecidos en la planificación estratégica son suficientes para que la organización logre los resultados de rentabilidad deseados

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

12. La empresa consigue siempre los objetivos establecidos en la planificación estratégica en los plazos previstos

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

13. ¿La planificación estratégica implementada en la empresa le permite alcanzar el nivel deseado de rentabilidad?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

14. Los procesos de planificación estratégica han contribuido a mejorar la rentabilidad sobre los activos (ROA) de la empresa:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

15. Los procesos de planificación estratégica han contribuido a mejorar la rentabilidad sobre el capital (ROE) de la empresa:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

16. ¿Cuál ha sido el grado de impacto de la planificación estratégica en el éxito general de su empresa?

- a. Muy bajo
- b. Bajo
- c. Moderado
- d. Alto
- e. Muy alto

17. ¿Considera que la planificación estratégica contribuye a mejorar la competitividad de su empresa en el mercado actual (es decir, la capacidad de la empresa para competir eficazmente y mantener una ventaja frente a sus competidores)

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

Anexo B - Informes de validación de instrumentos

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO GUÍA DE ENTREVISTA

Yo, JOHANNA ROSALI REYES REINOSO, titular de la cédula de identidad N° 0301234597, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento diseñado para la investigación: "Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil 2021-2023".

Una vez realizada la evaluación, concluyo:

1. Los ítems poseen una correspondencia con la variable:
 - Adecuada X
 - Medianamente adecuada
 - Inadecuada
2. Los ítems poseen una correspondencia con los objetivos:
 - Adecuada
 - Medianamente adecuada x
 - Inadecuada
3. Los ítems poseen una correspondencia con el indicador:
 - Adecuada
 - Medianamente adecuada x
 - Inadecuada
4. La redacción de los ítems es:
 - Adecuada x
 - Medianamente adecuada
 - Inadecuada

Por lo que considero al instrumento:

- Válido acogiendo observaciones
- No válido

Observaciones:

Se sugiere añadir preguntas sobre la influencia de factores externos en la planificación estratégica y sobre la percepción de los colaboradores en relación con la implementación de los planes estratégicos.



Johanna Rosali Reyes Reinoso

Fecha: 21 de octubre del 2024

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO ENCUESTA

Yo, JOHANNA ROSALI REYES REINOSO, titular de la cédula de identidad N° 0301234597, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento diseñado para la investigación: "Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil 2021-2023".

Una vez realizada la evaluación, concluyo:

1. Los ítems poseen una correspondencia con la variable:
 - Adecuada x
 - Medianamente adecuada
 - Inadecuada
2. Los ítems poseen una correspondencia con los objetivos:
 - Adecuada
 - Medianamente adecuada x
 - Inadecuada
3. Los ítems poseen una correspondencia con el indicador:
 - Adecuada x
 - Medianamente adecuada
 - Inadecuada
4. La redacción de los ítems es:
 - Adecuada x
 - Medianamente adecuada
 - Inadecuada

Por lo que considero al instrumento:

- Válido acogiendo observaciones
- No válido

Observaciones:

Se recomienda incluir una pregunta específica sobre el proceso de retroalimentación en la planificación estratégica. Por ejemplo: "¿Su empresa tiene un proceso de retroalimentación estructurado que permita ajustar y mejorar los planes estratégicos basándose en los resultados obtenidos?"



Johanna Rosali Reyes Reinoso

Fecha: 21 de octubre del 2024

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido:	JOHANNA ROSALI REYES REINOSO
Cédula de Identidad:	030124597
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA
Cargo que desempeña:	DOCENTE - INVESTIGADORA
Ciudad y País:	CUENCA - ECUADOR
Título de Pregrado:	INGENIERA EN MARKETING, INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
Otorgado por:	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMÉRICA, UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA
Año:	2006, 2011
Título de Maestría:	MAGISTER EN AUDITORIA INTEGRAL
Otorgado por:	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Año:	2014
Título de Doctorado:	CIENCIAS SOCIALES CON MENCION EN GERENCIA
Otorgado por:	UNIVERSIDAD DEL ZULIA
Año:	2022

De: Dr. Christian Dávila Lara
Experto Evaluador

Tesis Doctoral: Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, 2021- 2023

Autor: María Belén Castillo Quintana.

Fecha: 19-10-24

Introducción

El presente informe tiene como objetivo validar los instrumentos de investigación utilizados en la tesis doctoral de la candidata María Belén Castillo Quintana con CI: 1708637515. Para la realización de esta validación, se ha revisado tanto la matriz de congruencia como los instrumentos de recolección de información proporcionados por la doctoranda. Se evalúan dos instrumentos principales: una **encuesta estructurada** dirigida a las pymes del sector de transporte y almacenamiento y una **guía de entrevista semi-estructurada** dirigida a directivos de estas pymes. Ambos instrumentos son esenciales para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, que sustentarán los análisis de planificación estratégica en ese sector.

Estructura y Método general de la investigación

El trabajo de titulación presentado cuenta con una estructura metodológica sólida. Desde el planteamiento del problema hasta la formulación de hipótesis, variables, objetivos y técnicas de investigación, se evidencia una coherencia interna que respalda la utilización de enfoques mixtos (cuantitativos y cualitativos). El diseño secuencial del estudio permite que los instrumentos validados en este informe recojan datos tanto numéricos como descriptivos, facilitando una visión integral del desempeño empresarial de las pymes.

Validación del instrumento: Encuesta y pymes (Transporte y almacenamiento)

1. Pertinencia del instrumento

La encuesta es adecuada para evaluar las prácticas de planificación estratégica en las pymes del sector, ya que aborda clave sobre la implementación, revisión y efectividad de estas prácticas. Las preguntas, que exploran temas como la frecuencia de revisión del plan estratégico y su impacto en la realidad, están directamente alineadas con los objetivos de la investigación.

2. Claridad de las preguntas

Las preguntas están formuladas de manera clara y accesible. El uso de escalas tipo Likert es apropiado para medir las percepciones de los encuestados. Se recomienda mantener este enfoque por su capacidad de capturar matices en las preguntas.

3. Recomendaciones

Se sugiere ajustar algunas de las opciones de respuesta relacionadas con la frecuencia de revisión del plan estratégico para mejorar la precisión de los datos. Además, sería útil incluir una pregunta sobre la percepción de los directivos en cuanto a la competitividad de la empresa, lo que permitirá vincular la planificación estratégica con la posición de mercado de las pymes.

Validación del instrumento: Guía de Entrevista Semi-estructurada para Directivos.

1. Pertinencia del instrumento

La entrevista está diseñada para explorar en profundidad la percepción de los directivos respecto a la planificación estratégica y su impacto en el desempeño empresarial. Las preguntas son pertinentes, ya que permiten obtener información detallada sobre la formulación de objetivos, la implementación de estrategias y los desafíos enfrentados por las pymes, incluyendo cómo se adaptan a los cambios imprevistos o crisis, lo cual es clave para evaluar la flexibilidad estratégica.

2. Claridad y coherencia

La secuencia de las preguntas es lógica, comenzando con una introducción sobre la planificación estratégica de la empresa y avanzando hacia la evaluación de su impacto. Las preguntas abiertas también permiten que los directivos ofrezcan respuestas detalladas, lo que enriquece el análisis cualitativo de la investigación.

Conclusión

Los instrumentos de investigación validados son apropiados para los objetivos del estudio y permiten la recolección de datos confiables y válidos. Cumplen con los requisitos metodológicos necesarios para la investigación y proporcionan información relevante tanto cuantitativa como cualitativa. Además, la revisión se ha basado en la congruencia entre los instrumentos y la matriz desarrollada por la doctoranda, lo que asegura que los datos recolectados estén alineados con los objetivos y las hipótesis del estudio.

Instrumento	Pertinencia	Coherencia	Recomendaciones
Encuesta a pymes	Alta	Preguntas claras y concisas	Ajustar opciones de frecuencia de revisión del plan estratégico. Incluir pregunta sobre competitividad.
Guía de entrevista semi-estructurada	Alta	Secuencia lógica y coherente	Ninguna recomendación adicional, ya cubre los aspectos de adaptación estratégica

Adjunto los instrumentos de recolección de información y matriz de congruencia proporcionados por la doctoranda que ha sido revisados y validados en este informe



CHRISTIAN ENRIQUE DAVILA LARA
1712159274
Firma Doctor Evaluador

Validación de Instrumentos
Juicio de Expertos

Ecuador, 08 de octubre de 2024

Mgs, PhD (c)
María Belén Castillo
Presente

He recibido su solicitud respecto a la validación del cuestionario y la guía de entrevista relacionados con su tesis doctoral titulada "*Metodología de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial de las pymes con actividades productivas en el sector de transporte y almacenamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil, 2021-2023*". Agradezco la confianza que ha depositado en mí para contribuir con el rigor académico de su investigación.

Tras revisar detenidamente ambos instrumentos, puedo confirmar que el cuestionario y la guía de entrevista cumplen con los principios de suficiencia, claridad, coherencia y pertinencia, alineándose adecuadamente con los objetivos propuestos en su estudio. Los elementos planteados permiten cubrir los aspectos fundamentales de la planificación estratégica y el desempeño empresarial de las pymes en los sectores y localidades específicas. Estoy seguro/a de que los instrumentos que ha diseñado le permitirán obtener información relevante y de calidad para responder a las preguntas planteadas en su tesis.

Le reitero mi disposición para futuras consultas o revisiones que considere necesarias; así como, mi deseo de mucho éxito en el desarrollo de su tesis doctoral. Adjunto la valoración de cada pregunta del cuestionario, junto con la rúbrica utilizada.

Atentamente:

 Firmado electrónicamente por:
CARLOS ANIBAL
MANOSALVAS VACA

Carlos Manosalvas Vaca, PhD

Ítems del Cuestionario

Objetivo: Evaluar la implementación y la efectividad de las prácticas de planificación estratégica en las pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil y su relación con el desempeño empresarial.

ITEMS. PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
Sección de Evaluación de Prácticas de Planificación Estratégica					
1	4	4	4	4	
2	4	4	4	4	
3	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	
6	4	4	4	4	
7	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	
12	4	4	4	4	
13	4	4	4	4	

Tabla de Calificación de los Ítems

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema, pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Respecto a la guía de entrevista, no tengo observaciones. Considero adecuadas las preguntas en función del objetivo de la tesis

Anexo C - Instrumento Evaluación por expertos. Validación de Propuesta Metodológica

Nombre Experto Evaluador 1: Susy Reed

Instrumento Evaluación por expertos - Validación de Propuesta Metodológica

Estimado/a experto/a:

Gracias por su valiosa colaboración en la validación de la propuesta metodológica titulada:

“Metodología de planificación estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.”

Este instrumento ha sido diseñado con el objetivo de recoger su juicio experto respecto a la pertinencia, factibilidad, validez, aplicabilidad, posibilidad de generalización y novedad de la metodología presentada.

La evaluación se compone de dos partes:

1. Una sección con **ítems estructurados en escala Likert y un formato de lista de cotejo**, distribuidos según los componentes clave de la propuesta.
2. Una sección abierta para registrar **observaciones, sugerencias o comentarios adicionales** que usted considere relevantes.

Su opinión contribuirá significativamente a garantizar la calidad, utilidad y aplicabilidad de la propuesta. Le agradecemos sinceramente el tiempo y la atención que dedicará a este proceso.

Nombre completo del evaluador: Susy Reed

Sección 1.

Evaluación estructurada de la propuesta

Por favor, valore los siguientes aspectos de la propuesta metodológica según el grado de acuerdo:

Criterio de Evaluación	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La propuesta responde a una necesidad real del sector (Pertinencia)					✓

Las actividades planteadas son factibles de ejecutar con recursos disponibles (Factibilidad)				✓	
La propuesta cumple con su función según su naturaleza metodológica (Validez)					✓
La propuesta puede ser utilizada por otras pymes similares (Aplicabilidad)					✓
La propuesta es replicable en otros contextos parecidos (Generalización)				✓	
La propuesta representa un aporte innovador respecto a modelos existentes (Novedad y originalidad)					✓

Lista de cotejo sobre la estructura de la propuesta

Verifique si los siguientes elementos están presentes y adecuadamente desarrollados en la propuesta metodológica. Marque con una (✓) si el componente evaluado se encuentra presente y cumple con los estándares esperados. En caso contrario, puede dejarlo en blanco o indicar observaciones en la Sección 2.

Componente de la Propuesta	✓ / ✗
Diagnóstico estratégico claro y contextualizado	✓
Objetivo general definido con claridad y alineado con el problema	✓
Objetivos específicos coherentes y alcanzables	✓
Fases y actividades bien estructuradas y secuenciales	✓
Selección pertinente de métodos y técnicas de planificación	✓
Recursos detallados y adecuados a la propuesta	✓
Criterios e indicadores de evaluación bien definidos	✓
Productos esperados congruentes con las actividades y objetivos	✓
Propuesta coherente con el contexto del sector de transporte y almacenamiento	✓

Sección 2.

Observaciones y sugerencias generales del experto/a

1. ¿Qué observaciones generales tiene sobre la propuesta metodológica presentada?

La propuesta está sólidamente fundamentada en un diagnóstico mixto que refleja con claridad la problemática del sector. Se aprecia el esfuerzo por adaptar un modelo académico a la realidad operativa de las pymes de transporte y almacenamiento. La estructura metodológica es coherente, funcional y pertinente. Destaco el uso de herramientas reconocidas, así como la inclusión de indicadores financieros clave.

2. ¿Qué elementos considera que deben fortalecerse para mejorar su aplicabilidad en el sector?

Si bien las empresas pymes carecen de metodologías, sería conveniente que se realicen mini talleres iniciales para facilitar la adopción de la metodología.

3. ¿Desea aportar sugerencias adicionales sobre el uso o implementación de esta metodología en las pymes de transporte y almacenamiento?

Recomiendo explorar alianzas institucionales (con cámaras de transporte, gremios o instituciones académicas) para escalar la implementación. Asimismo, considerar una versión digital básica de la metodología (ej. una plantilla Excel o sistema guía) para facilitar su uso por parte de empresas con bajo acceso a consultoría.

Nombre Experto Evaluador 2: Sebastián Enríquez

Instrumento Evaluación por expertos - Validación de Propuesta Metodológica

Estimado/a experto/a:

Gracias por su valiosa colaboración en la validación de la propuesta metodológica titulada:

“Metodología de planificación estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.”

Este instrumento ha sido diseñado con el objetivo de recoger su juicio experto respecto a la pertinencia, factibilidad, validez, aplicabilidad, posibilidad de generalización y novedad de la metodología presentada.

La evaluación se compone de dos partes:

1. Una sección con **ítems estructurados en escala Likert y un formato de lista de cotejo**, distribuidos según los componentes clave de la propuesta.
2. Una sección abierta para registrar **observaciones, sugerencias o comentarios adicionales** que usted considere relevantes.

Su opinión contribuirá significativamente a garantizar la calidad, utilidad y aplicabilidad de la propuesta. Le agradecemos sinceramente el tiempo y la atención que dedicará a este proceso.

Nombre completo del evaluador: Sebastián Enríquez

Sección 1.

Evaluación estructurada de la propuesta

Por favor, valore los siguientes aspectos de la propuesta metodológica según el grado de acuerdo:

criterio de Evaluación	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La propuesta responde a una necesidad real del sector (Pertinencia)					✓

Las actividades planteadas son factibles de ejecutar con recursos disponibles (Factibilidad)					✓
La propuesta cumple con su función según su naturaleza metodológica (Validez)					✓
La propuesta puede ser utilizada por otras pymes similares (Aplicabilidad)					✓
La propuesta es replicable en otros contextos parecidos (Generalización)				✓	
La propuesta representa un aporte innovador respecto a modelos existentes (Novedad y originalidad)					✓

Lista de cotejo sobre la estructura de la propuesta

Verifique si los siguientes elementos están presentes y adecuadamente desarrollados en la propuesta metodológica. Marque con una (✓) si el componente evaluado se encuentra presente y cumple con los estándares esperados. En caso contrario, puede dejarlo en blanco o indicar observaciones en la Sección 2.

Componente de la Propuesta	✓ / X
Diagnóstico estratégico claro y contextualizado	✓
Objetivo general definido con claridad y alineado con el problema	✓
Objetivos específicos coherentes y alcanzables	✓
Fases y actividades bien estructuradas y secuenciales	✓
Selección pertinente de métodos y técnicas de planificación	✓
Recursos detallados y adecuados a la propuesta	✓
Criterios e indicadores de evaluación bien definidos	✓
Productos esperados congruentes con las actividades y objetivos	✓
Propuesta coherente con el contexto del sector de transporte y almacenamiento	✓

Sección 2.

Observaciones y sugerencias generales del experto/a

1. ¿Qué observaciones generales tiene sobre la propuesta metodológica presentada?
La propuesta aborda con acierto las principales limitaciones estratégicas del sector. Se nota un enfoque práctico bien alineado con las dinámicas operativas de las pymes de transporte y almacenamiento. Es una herramienta que puede tener un impacto real si se implementa con acompañamiento técnico.

2. ¿Qué elementos considera que deben fortalecerse para mejorar su aplicabilidad en el sector?
Sugiero reforzar el componente de sensibilización interna en las empresas. A menudo, el éxito de la planificación estratégica en este sector depende de la apertura del equipo a procesos de cambio

3. ¿Desea aportar sugerencias adicionales sobre el uso o implementación de esta metodología en las pymes de transporte y almacenamiento?
Sería valioso acompañar la implementación con jornadas de capacitación dirigidas a gerentes y mandos medios, enfocadas en mostrar los beneficios prácticos de la planificación estratégica.

Nombre Experto Evaluador 3: Jéssica Meléndez

Instrumento Evaluación por expertos - Validación de Propuesta Metodológica

Estimado/a experto/a:

Gracias por su valiosa colaboración en la validación de la propuesta metodológica titulada:

“Metodología de planificación estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil.”

Este instrumento ha sido diseñado con el objetivo de recoger su juicio experto respecto a la pertinencia, factibilidad, validez, aplicabilidad, posibilidad de generalización y novedad de la metodología presentada.

La evaluación se compone de dos partes:

1. Una sección con **ítems estructurados en escala Likert y un formato de lista de cotejo**, distribuidos según los componentes clave de la propuesta.
2. Una sección abierta para registrar **observaciones, sugerencias o comentarios adicionales** que usted considere relevantes.

Su opinión contribuirá significativamente a garantizar la calidad, utilidad y aplicabilidad de la propuesta. Le agradecemos sinceramente el tiempo y la atención que dedicará a este proceso.

Nombre completo del evaluador: _Jéssica Meléndez Naranjo

Sección 1.

Evaluación estructurada de la propuesta

Por favor, valore los siguientes aspectos de la propuesta metodológica según el grado de acuerdo:

Criterio de Evaluación	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La propuesta responde a una necesidad real del sector (Pertinencia)					✓

Las actividades planteadas son factibles de ejecutar con recursos disponibles (Factibilidad)				✓	
La propuesta cumple con su función según su naturaleza metodológica (Validez)					✓
La propuesta puede ser utilizada por otras pymes similares (Aplicabilidad)					✓
La propuesta es replicable en otros contextos parecidos (Generalización)					✓
La propuesta representa un aporte innovador respecto a modelos existentes (Novedad y originalidad)					✓

Lista de cotejo sobre la estructura de la propuesta

Verifique si los siguientes elementos están presentes y adecuadamente desarrollados en la propuesta metodológica. Marque con una (✓) si el componente evaluado se encuentra presente y cumple con los estándares esperados. En caso contrario, puede dejarlo en blanco o indicar observaciones en la Sección 2.

Componente de la Propuesta	✓ / X
Diagnóstico estratégico claro y contextualizado	✓
Objetivo general definido con claridad y alineado con el problema	✓
Objetivos específicos coherentes y alcanzables	✓
Fases y actividades bien estructuradas y secuenciales	✓
Selección pertinente de métodos y técnicas de planificación	✓
Recursos detallados y adecuados a la propuesta	✓
Criterios e indicadores de evaluación bien definidos	✓
Productos esperados congruentes con las actividades y objetivos	✓
Propuesta coherente con el contexto del sector de transporte y almacenamiento	✓

Sección 2.

Observaciones y sugerencias generales del experto/a

1. ¿Qué observaciones generales tiene sobre la propuesta metodológica presentada?

___Creo que están las metodologías aplicadas de la manera más apropiada para poder tener una metodología de planificación estratégica para optimizar el desempeño en la Pymes en Quito y Guayaquil. _____

2. ¿Qué elementos considera que deben fortalecerse para mejorar su aplicabilidad en el sector?

_El compromiso entre los participantes: las personas que siguen los procesos día a día y la dirección a cargo de la evaluación. _____

3. ¿Desea aportar sugerencias adicionales sobre el uso o implementación de esta metodología en las pymes de transporte y almacenamiento?

_No, creo que es una propuesta muy completa para llegar al objetivo y que se puede replicar perfectamente en Pymes de esta industria. _____

Ref: Carta Validación por expertos/especialistas – Propuesta de Transformación**Ciudad, 13/mayo/2025**

Yo, Sebastián Enríquez en calidad de experto en el sector de transporte y almacenamiento, he revisado y evaluado la propuesta metodológica titulada:

“Metodología de planificación estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil”

El análisis se ha efectuado a partir de los criterios de pertinencia, factibilidad, validez, aplicabilidad, posibilidad de generalización y novedad, mediante el instrumento de evaluación proporcionado, el cual incluye ítems estructurados y espacio para observaciones cualitativas.

Con fundamento en mi experiencia profesional y académica, declaro que he revisado en su totalidad los elementos de la propuesta y emito mi juicio experto de manera objetiva e independiente. Valoro profundamente este tipo de propuestas, fruto de investigaciones serias, que aportan soluciones reales a las pymes y fortalecen el desarrollo estratégico del sector.

Dejo constancia de mi participación en este proceso de validación, reafirmando la importancia de fortalecer la calidad metodológica de investigaciones con impacto práctico y académico.

Firma: _____

**Nombre completo: Sebastián Enríquez C.****Nombre Experto Evaluador 3: Jéssica Meléndez**

Ref: Carta Validación por expertos/especialistas – Propuesta de Transformación

Ciudad, 16/Mayo/2025

Yo, Jéssica Karina Meléndez Naranjo, en calidad de especialista en el área de [Planificación Estratégica / Gestión de pymes / Experto en el sector], he revisado y evaluado la propuesta metodológica titulada:

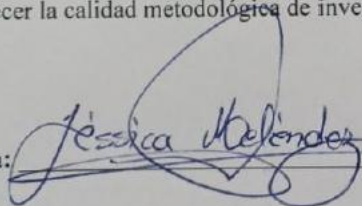
“Metodología de planificación estratégica para la optimización del desempeño en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil”

El análisis se ha efectuado a partir de los criterios de pertinencia, factibilidad, validez, aplicabilidad, posibilidad de generalización y novedad, mediante el instrumento de evaluación proporcionado, el cual incluye ítems estructurados y espacio para observaciones cualitativas.

Con fundamento en mi experiencia profesional y académica, declaro que he revisado en su totalidad los elementos de la propuesta y emito mi juicio experto de manera objetiva e independiente.

Dejo constancia de mi participación en este proceso de validación, reafirmando la importancia de fortalecer la calidad metodológica de investigaciones con impacto práctico y académico.

Firma:



Nombre completo: JÉSSICA MELÉNDEZ NARANJO

Anexo E – Informe Técnico de Evaluación de la Propuesta

Validación por juicio de expertos

Elaborado por: María Belén Castillo Quintana

1. Introducción

El presente informe tiene como finalidad documentar el proceso de evaluación técnica realizado a la propuesta metodológica diseñada para fortalecer la planificación estratégica en pymes del sector de transporte y almacenamiento en Quito y Guayaquil. Este proceso se llevó a cabo mediante la técnica de juicio de expertos, considerando criterios académicos y técnicos pertinentes para validar su coherencia, viabilidad y aplicabilidad.

2. Metodología de evaluación

La validación fue realizada por tres especialistas seleccionados por su experiencia en planificación estratégica, gestión de pymes y conocimiento del sector transporte y almacenamiento. La técnica aplicada fue la consulta estructurada a expertos, sin requerir consenso, siguiendo lo planteado por Escobar-Pérez & Martínez (2008) y Robles Garrote & Rojas (2015).

El instrumento de evaluación constó de una escala tipo Likert, una lista de cotejo y preguntas abiertas, con el fin de valorar los distintos componentes de la propuesta, incluyendo estructura, pertinencia, claridad, viabilidad, aplicabilidad, generalización y originalidad.

3. Resultados cuantitativos

Los tres expertos evaluaron positivamente la propuesta metodológica en todos los criterios planteados. Se obtuvieron puntuaciones altas y consistentes en los aspectos de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, replicabilidad e innovación. Todos los componentes fueron calificados como presentes y adecuados en la lista de cotejo, confirmando la coherencia estructural del modelo.

4. Hallazgos cualitativos

A partir de las respuestas abiertas, se identificaron los siguientes aportes relevantes:

- La propuesta tiene una base metodológica sólida y está alineada al contexto operativo de las pymes.
- El modelo metodológico es claro, funcional, práctico y replicable.

Entre las recomendaciones destacan:

- Incorporar jornadas de capacitación para facilitar la adopción del modelo.
- Desarrollar una guía operativa o versión digital básica de la metodología.
- Fortalecer el compromiso organizacional entre equipos operativos y mandos estratégicos.

5. Conclusiones

Con base en los resultados del juicio experto, se concluye que la propuesta metodológica no requiere ajustes estructurales. Las recomendaciones recibidas apuntan a mejorar la implementación práctica, pero no comprometen la validez ni la coherencia del modelo. La propuesta cumple con los criterios definidos y se encuentra validada por especialistas, lo cual fortalece su aplicabilidad y respaldo académico.

Este informe ha sido elaborado por la investigadora como parte del proceso de validación técnica de la propuesta metodológica, con el fin de sistematizar los resultados obtenidos a través del juicio de expertos, interpretar sus valoraciones y determinar el nivel de ajuste necesario en función del análisis crítico.



María. Belén Castillo Quintana
Investigadora