Modelo de planificación estratégica e innovación para las MIPYMES del cantón Esmeraldas, orientado al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa, período 2020-2024.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Yolanda Efigenia Cuero Cortez

ASESOR

Dr. Arturo Torres Gutiérrez

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Cuero Cortez Yolanda Efigenia (2025). *Modelo de planificación estratégica e innovación para las MIPYMES del cantón Esmeraldas, orientado al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa, período 2020-2024*. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación de México-UIIX]

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

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.

La falta de modelos estratégicos acordes con la realidad existente, aunado a la existencia de una cultura organizativa que no es innovadora, han hecho, año a año, que la manera de gestionar las empresas sea también reactiva, informal y desestructurada, lo que se plantea especialmente en entornos vulnerables, como el cantón Esmeraldas, donde la informalidad, las restricciones para acceder a financiamientos y la escasa presencia de políticas públicas han hecho que la sostenibilidad de las Mipymes se vean a afectadas. La propuesta de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes del cantón Esmeraldas, afecta de manera positiva y notable el fortalecer la competitividad, sostenibilidad y capacidad adaptativa de las Mipymes del cantón Esmeraldas, ya que, para lograr fortalecer, se requiere mejorar los procesos de la gestión empresarial, promover la adopción de Technologies, y promover la cultura organizacional con una visión en la innovación. La investigación se realizó bajo un enfoque mixto y un diseño no experimental. Se hizo un análisis documental de recursos oficiales en la etapa cualitativa, mientras que durante la fase cuantitativa se llevó a cabo una encuesta estructurada a un grupo representativo de Mipymes del cantón Esmeraldas. Los resultados cuantitativos evidencian que el 28% de las MIPYMES casi siempre utilizan herramientas de diagnóstico estratégico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter, el 33% casi siempre se monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos, el 35% frecuentemente revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos. El trabajo concluye considerando que: crear un modelo de planificación estratégica para pensar a futuro y ser creativos en Esmeraldas es muy importante para que las empresas crezcan de forma sostenible y puedan competir mejor. Esta planificación, está hecha para mejorar la situación de la provincia de Esmeraldas, busca usar buenas herramientas de gestión, fortalecer las empresas y usar la tecnología.

Palabras Clave: *Modelo de planificación estratégica e innovación MIPYMES FODA, PESTE, KPIs, diagnóstico, fortalecimiento, competitividad, sostenibilidad, capacidad adaptativa, aplicación, cultura organizacional.*

Abstract.

The lack of strategic models aligned with the current reality, combined with an organizational culture that is not innovative, has led, year after year, the company's management style to be reactive, informal, and unstructured—a situation that is particularly evident in vulnerable areas such as the Esmeraldas canton, where informality, restricted access to financing, and the lack of public policies have compromised the sustainability of MSMEs. The proposed planning and innovation model for MSMEs in the Esmeraldas canton has a positive and significant impact on strengthening the competitiveness, sustainability, and adaptability of MSMEs in the Esmeraldas canton, since strengthening these aspects requires improving business management processes, promoting the adoption of technologies, and fostering an organizational culture with a vision for innovation. The research was conducted using a mixed-methods approach and a non-experimental design. A literature review of official sources was conducted during the qualitative phase, while a structured survey was administered to a representative group of MSMEs in the Esmeraldas canton during the quantitative phase. The quantitative results show that 28% of MSMEs almost always use strategic diagnostic tools such as SWOT analysis, PESTEL analysis, or Porter's Five Forces; 33% almost always monitor key performance indicators (KPIs) to assess progress toward strategic objectives; and 35% frequently review and adjust their strategic plan based on the results obtained. The study concludes that creating a strategic planning model to think ahead and be creative in Esmeraldas is crucial for businesses to grow sustainably and compete more effectively. This planning is designed to improve the situation in the province of Esmeraldas by utilizing effective management tools, strengthening businesses, and leveraging technology.

Keywords: *Strategic planning and innovation model for SMEs, SWOT, PEST, KPIs, diagnosis, strengthening, competitiveness, sustainability, adaptive capacity, application, organizational culture.*

Agradecimientos.

Este trabajo se lo dedico a mi Padre amado celestial el que me permite todos los días despertar y ver la luz de un nuevo día, aquel que me ilumina, me protege y me bendice; Aquel que escucha cada una de mis súplicas y oraciones, y que, con su infinita gracia, hace posible los anhelos de mi corazón.

Gracias, Dios mío, por tu infinito amor y tu inmensa misericordia. Gracias por ser mi guía, mi refugio y mi fiel compañero en cada paso de este camino. Tú que me sostienes en los momentos de debilidad, que renuevas mis fuerzas y soplas aliento de vida cuando siento desfallecer.

Hoy, al culminar este esfuerzo, reconozco que nada de esto habría sido posible sin tu presencia en mi vida. Emprendí este camino con fe, y con la certeza de que permanecerás a mi lado hasta alcanzar la meta.

Este logro es también fruto del deseo profundo de superación, del anhelo constante de adquirir conocimientos que me permitan ser una mejor persona y profesional.

Dedicatorias.

Dedico este trabajo, con toda mi alma, a Dios, por ser el motor de mi vida, mi guía y fortaleza en cada paso que doy.

A mi madrecita hermosa, Esperanza Cortez, por ser ejemplo de una mujer luchadora, trabajadora y perseverante, cuyo amor y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi formación.

A mi papá, Segundo Cuero, quien, aunque ya no está físicamente, sé que desde el cielo vela por nuestro bienestar y me acompaña en cada logro alcanzado.

A mis sobrinos, como fuente de inspiración, para que comprendan que en la vida todo es posible cuando existe voluntad, esfuerzo y determinación. Que, aunque el dinero es importante, no es el único camino para salir adelante, sino el deseo constante de superarse, de adquirir conocimientos y de crecer como seres humanos capaces de aportar positivamente a la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 11
Capítulo 1. Proyección de la investigación. 17
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México y su ámbito de estudio. 17
1.2. Planteamiento del problema. 19
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación). 20
1.4. Justificación. 21
1.5. Objeto de estudio. 24
1.6. Campo de acción. 25
1.7. Objetivos. 25
1.7.1. Objetivo General. 25
1.7.2. Objetivos específicos. 26
1.8. Hipótesis. 26
1.9. Alcance temático. 26
1.10. Delimitación Espacial y Temporal. 27
CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales. 28
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual). 29
2.2. Marco Teórico. 38
2.2.1. Enfoque epistemológico y perspectiva teórica 38
2.2.2. Categorías teóricas fundamentales 39
2.2.3. Integración teórica para el modelo propuesto 55
2.3. Marco Conceptual. 56
2.3.1. Planificación estratégica 56
2.3.2. Innovación organizacional 57
2.3.3. Sostenibilidad empresarial 57
2.3.4. Fortalecimiento organizacional 58
2.3.5. MIPYMES y enfoque territorial 58
2.3.6. Innovación. 59
2.3.7. Modelo de planificación estratégica e innovación en las MIPYMES 59
2.4. Marco Contextual. 61
2.4.1. Entorno económico y productivo del cantón Esmeraldas 62
2.4.2. Situación actual de las MIPYMES a nivel nacional y local 62

2.4.3. Iniciativas recientes y experiencias prácticas relevantes.....63
2.4.4. Contexto sociocultural y su influencia en la gestión empresarial 64
2.4.5. Justificación del modelo propuesto en el contexto investigado 64
2.5. Marco Legal y Normativo. 65
2.5.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).....65
2.5.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....66
2.5.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) 66
2.5.4. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) 67
2.5.5. Código de Comercio (actualización 2019).....67
2.5.6. Normativa del Ministerio de Producción y Políticas Públicas Complementarias 68
2.5.7. Normativa internacional y alineación con ODS.....68
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.....71
3.1. Operacionalización de variables. 72
3.2. Diseño metodológico.....73
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis. 73
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos. 75
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos. 78
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección. 79
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde). 84
3.4. Aplicación de los instrumentos. 85
3.5. Procesamiento de la información. 86
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....87
3.7. Redacción de resultados y discusión. 99
Capítulo 4: Propuesta de Transformación 124
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación. 126
4.2. Fundamentación teórica de la propuesta de transformación 128
4.3. Estructura de la propuesta de transformación. 135
4.5. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación. 148
CONCLUSIONES 155
RECOMENDACIONES.....158
BIBLIOGRAFÍA.....159
ANEXOS 163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación entre variables 60

Tabla 2 Normas legales y políticas públicas 69

Tabla 3 Operacionalización de variables 72

Tabla 4 ¿Su empresa cuenta con una misión y visión formalizada y documentada? 88

Tabla 5 ¿Con que frecuencia realiza análisis del entorno (mercado, competencia, factores económicos) para la toma de decisiones? 88

Tabla 6 ¿Utiliza herramientas de diagnóstico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Poster? 89

Tabla 7 ¿Con qué nivel de claridad están definidos los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en su empresa? 89

Tabla 8 ¿Cuenta con un plan estratégico formal que guie las actividades y asignaciones de recursos? 90

Tabla 9 ¿Se asigna un presupuesto específico para la ejecución de estrategias innovadoras? 91

Tabla 10 ¿Existe una estructura formal (organigrama) que facilite la implantación de estrategias? 91

Tabla 11 ¿El personal recibe capacitación periódica en temas relacionados con innovación y planificación? 92

Tabla 12 ¿Se monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos? 93

Tabla 13 ¿Con qué frecuencia se revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos? 93

Tabla 14 ¿Ha lanzado su empresa nuevos productos o servicios significativos en los últimos 3 años? 94

Tabla 15 ¿Su empresa ha implementado mejoras en los procesos productivos o administrativos para aumentar la eficiencia? 94

Tabla 16 ¿Utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para innovar en sus procesos operativos? 95

Tabla 17 ¿Existen nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adoptados para fomentar la innovación? 96

Tabla 18 ¿Su empresa aplica nuevas estrategias de marketing o comercialización para captar nuevos mercados?.....96

Tabla 19 ¿Fomenta su empresa un ambiente de trabajo donde se incentive la creatividad y la propuesta de nuevas ideas?.....97

Tabla 20 ¿El liderazgo de la empresa promueve activamente la innovación y el cambio cultural?.....97

Tabla 21 ¿Cuál es el nivel de formalización en los procesos administrativos y documentación interna de la empresa?.....98

Tabla 22 ¿Cómo evalúa la capacidad de su empresa para responder a cambios inesperados en el entorno competitivo?.....98

Tabla 23 ¿Su empresa incorpora prácticas que consideran la responsabilidad social o ambiental en sus operaciones?.....99

Tabla 24 Triangulación de resultados.....116

Tabla 25 Criterios e indicadores de evaluación.....153

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos A Cuestionario de encuesta.....163

Anexos B Plantilla del Cuadro de Mando Integral 168

Anexos C Plantilla de análisis documental 169

Anexos D Instrumento Evaluación por expertos. Validación Propuesta 170

Anexos E Carta Validación Experto 173

INTRODUCCIÓN

El desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón Esmeraldas se juega, en gran medida, en su capacidad de anticipar y responder a un entorno que combina vulnerabilidades estructurales con oportunidades emergentes. La volatilidad postpandemia, los cambios tecnológicos, la presión competitiva y la necesidad de crear valor social y económico en territorios periféricos exigen, hoy más que nunca, orden estratégico y cambio innovador. En este contexto cabe señalar que la planificación estratégica, como forma de innovación, no es un capricho del método, sino una condición de posibilidad para mantener la actividad productiva, para que la organización crezca y para orientar trayectorias de crecimiento que sean idóneas a la realidad de Esmeraldas.

El presente estudio se encuentra en el marco de políticas y objetivos públicos que promueven la formalización, la sostenibilidad y la innovación. Con base en la política pública del Plan de fortalecimiento de MIPYMES (2021–2025) en el ámbito nacional donde se priorizan ejes de capacitación, crédito y formalización mientras que en el marco internacional se encuentra la Agenda 2030 y los ODS donde se destacan los ODS 8, 9 y 17 que promueven la creación de empleo decente, la infraestructura y la innovación a través de las alianzas. Este trabajo coincide con esos horizontes, pero no los reitera de forma genérica, sino que los traduce al lenguaje, restricciones y potencialidades del cantón Esmeraldas, es decir, que plantea un modelo estratégico que respeta la norma, pero que aterriza el mismo en el territorio y en la empresa.

Pero, ¿qué problema específico aborda este trabajo? Las Mipymes Esmeraldeñas presentan grietas mantenidas en la planificación formal, capacidad de innovación, digitalización y articulación institucional y financiera que comprometen su competitividad, su sostenibilidad y su margen de maniobra ante choques externos. La respuesta práctica -ya la conocemos- es la siguiente: gestión reactiva, esfuerzos dispersos y resultados que humildemente dependen más del esfuerzo individual que de la eficacia del aprendizaje organizativo. Tal diagnóstico no se limitaría a la recreación de un diagnóstico meramente descriptivo, sino que debería ser objeto de intervención académica

y metodológica, dado que este trabajo elabora un modelo de planificación estratégica orientada a la innovación dirigido a las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

La pregunta científica que orienta la indagación lo expresa con precisión: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024? De esta pregunta fluye una hipótesis de trabajo igualmente clara: la aplicación de dicho modelo incide significativamente en la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES, al mejorar su gestión, promover la adopción tecnológica y consolidar una cultura organizacional innovadora.

Desde la perspectiva del contenido y del lugar, el trabajo está centrado en la gestión estratégica y la innovación organizacional para las MIPYMES del cantón Esmeraldas (Ecuador), considerando la innovación como eje transversal de la estrategia y no como un elemento accesorio. La delimitación de los plazos (2020–2024) representa el período postpandemia más duro para la adaptación estratégica, la transformación digital y la reconfiguración de los procesos internos mientras que la delimitación espacio-temporal se centra en la especialización de las MIPYMES formalizadas o en proceso de formalización de sectores productivos, comerciales y de servicios del cantón.

Desde la perspectiva del contenido y del lugar, el trabajo está centrado en la gestión estratégica y la innovación organizacional para las MIPYMES del cantón Esmeraldas (Ecuador), considerando la innovación como eje transversal de la estrategia y no como un elemento accesorio. La delimitación de los plazos (2020–2024) representa el período postpandemia más duro para la adaptación estratégica, la transformación digital y la reconfiguración de los procesos internos mientras que la delimitación espacio-temporal se centra en la especialización de las MIPYMES formalizadas o en proceso de formalización de sectores productivos, comerciales y de servicios del cantón.

Los resultados de campo no solo validan la pertinencia del tema, sino que justifican la necesidad de un modelo contextualizado. Tres evidencias son particularmente reveladoras:

1. Herramientas de diagnóstico estratégico. A pesar de que las pequeñas y medianas empresas deben leer su entorno y sus capacidades, solo un 28% afirma que utiliza casi siempre herramientas del tipo FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter; un 26% indica utilizarlas ocasionalmente, 23% habitualmente y 23% nunca. Este dato es prueba del escaso desarrollo de los procesos de diagnóstico previos a la definición de estrategias y se entiende como una manifestación de lagunas en terminología en gestión y rutinas de planificación.

2. Seguimiento con indicadores (KPIs). La gestión orientada a objetivos y el aprendizaje organizacional dependen de la medición y el aprendizaje. No obstante, únicamente el 33% manifiesta que, casi siempre, se llevan a cabo un seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) para valorar si se va avanzando en los objetivos estratégicos; el resto se distribuye entre "habitualmente" (27%), "de manera ocasional" (18%) y "nunca" (22%). Esta dispersión da cuenta de una deficiencia en el control de gestión que condiciona la adecuada adaptación de las estrategias.

3. Revisión y ajuste del plan. En el contexto de las variaciones de la situación, esto de revisar y de reorientar el rumbo es muy importante; el 35% dice que "frecuentemente", el 22% que muy frecuentemente, el 17% que ocasionalmente, el 15% que "nunca" nos lleva a hacerlo y un 11% que lo hace muy raramente. En todo caso existe un cierto volumen crítico que contrarresta la dirección, aunque el porcentaje de quienes lo hacen "nunca" y muy raramente indica un vacío en la gobernanza estratégica que el modelo que proponemos considera que puede mitigar.

Los datos empíricos, en diálogo con la extensión temática del trabajo planificación e innovación como binomio operativo y con la precisa delimitación territorial y temporal de tal trabajo, dan sentido al tránsito desde el diagnóstico de prácticas dispersas hacia un modelo que ordene la estrategia, institucionalice rutinas de medición y de aprendizaje y active la innovación como práctica cultural cotidiana.

Desde la dimensión de la aportación científica y con el soporte social, la contribución de esta tesis se presenta de manera doble. En primer lugar, la dimensión teórica, la

dimensión metodológica, en la medida en que se permite la integración del ámbito de la administración estratégica con la innovación organizativa entendida desde una óptica contextual (territorio, estructuras, cultura) y partiendo de la consideración de que la efectividad de las herramientas no depende sólo de su calidad técnica, sino de su apropiación por parte de organizaciones con recursos limitados, trayectorias informales, y altas exigencias de adaptación. En segundo lugar, la dimensión práctica y transformadora, en el sentido de que el modelo propuesto está elaborado para ser aplicado, con una arquitectura que articula diagnóstico, formulación, implementación y control en clave de innovación y que por su diseño contribuye a fortalecer capacidades técnicas, capacidades estructurales y capacidades humanas.

Este posicionamiento reconoce, además, que la sostenibilidad no se agota en lo financiero: involucra continuidad operativa, relación social con el entorno y resiliencia estratégica. Por tal razón, el modelo toma en cuenta criterios e indicadores que permiten medir y poner de manifiesto la profesionalización de la gestión, la formalización, la implementación de herramientas de control, el liderazgo y la cohesión organizativa, dimensiones que corroboran la evidencia del fortalecimiento interno como resultado de la intervención.

La originalidad del trabajo radica en tres decisiones de diseño:

- Contextualización territorial: el modelo se fabrica *a la medida* del cantón Esmeraldas, reconociendo su entramado productivo, su institucionalidad y sus dinámicas socioculturales, y priorizando estrategias factibles antes que catálogos genéricos de “buenas prácticas”.

- Innovación como cultura, no como evento: en lugar de tratar la innovación como un proyecto puntual o un producto final, el modelo la integra a toda la cadena estratégica desde el diagnóstico hasta el control para que se convierta en hábito organizativo.

- Gobernanza y aprendizaje: se institucionalizan rituales de medición (KPIs), revisiones periódicas y mecanismos de ajuste, para que las MIPYMES aprendan

de su propia ejecución y mejoren mientras implementan, cerrando la brecha entre plan y operación.

Respecto a lo metodológico, el capítulo que le corresponde describe el enfoque, del diseño, de las técnicas e instrumentos de recogida, de la población y la muestra, así como de los criterios éticos que permitieron custodiar la ejecución del trabajo de campo. Esta estructura garantiza la validez, la confiabilidad y permite la puesta a prueba práctica del modelo en condiciones.

Lo que resulta interesante para este estudio, está dado por los antecedentes académicos recientes que han abordado el tema de la planificación estratégica e innovación de la gestión en las MIPYMES. A nivel nacional, Sánchez y Morales (2021), en la Universidad Técnica de Ambato, mencionan la utilización de herramientas para la planificación y su vínculo con pequeñas empresas manufactureras, así como los efectos que genera su uso en las decisiones de la empresa. En otro nivel internacional, la línea de investigación tesis de Cruz Rodríguez (2022) en la Universidad Nacional de San Marcos del Perú, plantea un modelo de innovación para PYMES en contextos vulnerables y declara que la visión estratégica es una capacidad que debe considerarse para estar dentro del modelo de PYMES. Por otro lado, González y Pereira (2023), desde la Universidad de Málaga (España), profundizan en la integración de la innovación en los planes estratégicos de las pequeñas empresas del sector comercial, resaltando el papel de la gestión del cambio y la cultura organizacional. Estos estudios servirán como referentes conceptuales y metodológicos en el Capítulo 1, dentro del apartado del Estado del arte, donde se profundizará en su análisis y comparación con la realidad Esmeraldeña.

La configuración de la provisión responde a la lógica del problema y a la naturaleza aplicada de la propuesta. Tras esta introducción el Capítulo 1 determina la proyección de la investigación (planteamiento, justificación, objetivos, línea de investigación y delimitaciones). El Capítulo 2 constituye el andamiaje conceptual y referencial (estado del arte, categorías teóricas, marco contextual y legal). El Capítulo 3 expone el diseño metodológico y los resultados del trabajo empírico que ha sido realizado. El Capítulo 4 elabora la propuesta de transformación del modelo y la validación de la misma. Por último,

se establecen las conclusiones, recomendaciones y las referencias. Esta secuencia facilita pasar de comprender a intervenir, y de medir a transformar.

En conclusión, el trabajo presentado construye y valida un modelo de planificación estratégica e innovación para las MIPYMES del cantón Esmeraldas durante el período 2020-2024, para mejorar su competitividad, mantener su funcionamiento y potenciar su capacidad adaptativa. El modelo no quiere representar un criterio gerencial, tampoco pretende homogeneizar la diversidad empresarial del territorio, sino que por el contrario provee de una guía ordenada, flexible y replicable que ordena decisiones, asigna responsabilidades; institucionaliza el aprendizaje y norma la innovación; en un contexto en el que hacer "más de lo mismo" es un retroceso; y por la planificación diferente, la innovación ordenada y la sostenibilidad construida desde dentro, con los pies en el territorio y el horizonte de una nueva mirada.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

El presente capítulo expone la proyección general del estudio titulado "Modelo de planificación estratégica e innovación en las Mipymes del cantón Esmeraldas para contribuir al fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad y capacidad adaptativa". En esta sección se presenta el planteamiento del problema que motiva la investigación, así como la formulación de la pregunta central que orienta el desarrollo del estudio. Por lo demás, se exponen los objetivos generales y los específicos de la propuesta, así como la justificación a favor de su importancia teórica, práctica y social. Se hace una mención de la línea de investigación en que se inserta el trabajo, y se presentan antecedentes relevantes tanto del ámbito nacional como en el internacional que apoyan el marco conceptual para el análisis posterior. Se establece, finalmente, la delimitación del estudio, teniendo en cuenta su alcance territorial, temporal, temático e institucional. Esta proyección es la que pretende situar el fenómeno investigado, situar la importancia del mismo y ofrecer una representación sobre su objetivo y su contribución en cada una de las MIPYMES.

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

Dentro de las líneas investigativa en las que se va a desarrollar este estudio es en el área de la Gestión Gerencial y Corporativa en donde se analizan los modelos de planificación estratégica para fomentar la innovación en las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector productivo del cantón Esmeraldas, con el principal objetivo de contribuir al mejoramiento de todos los procesos administrativos que se desarrollan en el interior de una organización, que les permita a sus propietarios crear una ventaja competitiva, teniendo en cuenta la definición de la misión, visión y objetivos empresariales, para así poder contribuir al mejoramiento de los procesos tanto internos como externos.

El estudio se enfocará en hacer que los propietarios de las MIPYMES cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que les permitan dirigir sus acciones al cumplimiento de sus metas u objetivos propuestos al momento de la ejecución del negocio.

Existen investigaciones realizadas que han encontrado diferentes problemas que afectan el desempeño competitivo de las MIPYMES en Esmeraldas, el País y el Mundo. Entre ella se encuentra "Análisis de la planificación estratégica de las MIPYMES en la ciudad de Esmeraldas". Autor: Carló Del Vecchio, Tami Nicole Fecha: 3 de mayo de 2018; en el que se concluyó que la escasa competencia y la administración deficiente son los principales problemas a los que las MIPYMES deben enfrentarse. De la misma manera, se muestran las estrategias que emplean para ejecutar su funcionamiento y abordar esos problemas.

El estudio reveló que la mayor parte de las MIPYMES no tienen planificación estratégica debido a la ignorancia y a la falta de formación en relación con estas herramientas. Por lo que se hace imprescindible el hecho de crear un modelo que les permita de manera organizada conocer las herramientas oportunas que les permitan a través de la innovación en sus procesos lograr las mejores prácticas empresariales, así como la rentabilidad en sus negocios.

Tomando en cuenta las referencias de investigaciones realizadas, es de gran importancia seguir profundizando el tema sobre el desarrollo de la planificación estratégica a fin de que este permita el fortalecimiento y posicionamiento de los negocios en el mercado local, tomando como herramienta prioritaria la innovación de productos y procesos en la MIPYMES del Cantón Esmeraldas, que les permita en un tiempo no muy lejano generar acciones correctivas que se reflejen en el incremento de la productividad laboral, a su vez les permita no solo ser más competitivas sino que también les brinde la posibilidad de poder expandir sus productos o servicios a nivel nacional e internacional.

En este sentido la presente investigación, tiene como propósito, identificar las mejores estrategias que nos permitan fomentar a través de la innovación el desarrollo productivo de las MIPYMES en el Cantón Esmeraldas.

1.2. Planteamiento del problema.

Hoy en día, debido al avance acelerado de la tecnología y a las experiencias que originó la pandemias de salud (COVID 19) tanto en la parte financiera como en la económica, han hecho que el sector empresarial "desesperadamente" se vea en la necesidad de replantear sus organizaciones, productos y servicios con el fin de sostenerse y crecer en un ambiente cada vez más competitivo, en un mercado sin barreras geográficas, esto se torna más relevante cuando hablamos de pequeñas y medianas empresas las cuales por su capacidad económica regularmente limitada y a falta de políticas estatales que fomenten su desarrollo, deben enfrentar estos hechos con mayor dificultad, sobre todo en los mercados locales.

La creciente demanda de bienes y servicios por parte de una sociedad cada vez más exigente, las altas tasas de desempleo y ofertas académicas de nivel superior orientadas hacia el emprendimiento son varias de las razones por las cuales el desarrollo de iniciativas emprendedoras se convierte en el nuevo desafío para muchas personas y de manera especial para aquellas pequeñas y medianas empresas en búsqueda de crecimiento.

En este contexto, se vuelve indispensable afrontar esta nueva ola de eventos mediante la búsqueda y adopción de nuevas estrategias y como consecuencia de esto, la implementación de herramientas empresariales afines a la realidad de las pequeñas y medianas empresas con una cultura empresarial que les permita sostenerse y alcanzar sus objetivos planteados, aunque debemos resaltar que, lo expuesto anteriormente, será posible, solamente si se adopta una actitud definitiva y con compromiso para incorporar una cultura adecuada de innovación para el desarrollo de sus negocios.

El porcentaje de Mipymes, en Ecuador, es casi del 98% del total de unidades productivas y cerca del 60% de emplazamiento formal de acuerdo con cifras del INEC. Estas empresas enfrentan sin embargo grandes obstáculos para poder llegar a niveles sostenidos de competitividad y crecimiento; las Mipymes del cantón Esmeraldas tienen concretamente deficiencias en planificación estratégica, escasa capacidad de innovación, limitada digitalización y debilidad en relación con el ámbito institucional, financiero y tecnológico, lo que las impide consolidarse en el mercado y afecta el desarrollo económico y social del área.

La carencia de modelos de tipo estratégico que se avengan a la realidad local y el no contar con una cultura organizacional que esté centrada en la innovación han derivado, a través de los años, en una gestión empresarial reactiva, informal y sin estructura. Fundamentalmente en entornos vulnerables como el cantón Esmeraldas en concreto, la informalidad, el escaso acceso a financiamiento y la débil presencia de políticas públicas que sean efectivas agravarán la situación de las Mipymes.

Es por ello, que, la presente investigación busca servir de guía para que las Mipymes puedan disponer de herramientas prácticas y económicas que les permita poder desarrollar una planificación estratégica a fin de construir o potenciar sus inversiones de manera segura teniendo una visión clara de cuáles son los objetivos que la empresa desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Por tanto, surge la necesidad de diseñar un modelo de planificación estratégica que integre la innovación como eje transversal, capaz de orientar a las Mipymes Esmeraldeñas hacia una gestión eficiente, con visión de futuro, alineada a su contexto local.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024?

1.4. Justificación.

La presente investigación ofrece un modelo de planificación de la innovación adaptado a las características de las Mipymes, y en particular a las del cantón Esmeraldas, en comparación a los modelos existentes, que están realizados para empresas grandes. Este modelo incluye una serie de factores como son las limitaciones por la falta de recursos económicos, por la escasa capacitación para gestar innovación y por el contexto propio del lugar tal como las dinámicas de mercado, regional, el acceso a tecnologías o las normas nacionales. A la vez, introduce números de impactos que relacionan la innovación con la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa, generando un conocimiento sobre cómo la planificación viene a modificar procesos en empresas pequeñas.

Los beneficiarios directos serían las Mipymes objeto de caso de estudio, sus propietarios, gerentes y empleados. Por otro lado, los beneficiaros indirectos son Otras Mipymes del cantón Esmeraldas, entidades de fomento empresarial (Cámara de Comercio de Esmeraldas, Ministerio de Industria y Productividad, Universidades y Centros de Investigación en termas empresariales, proveedores y clientes de las Mipymes innovadoras. De la misma manera los beneficiarios potenciales son los emprendedores en formación, formuladores de políticas públicas para sectores pequeños y medianos.

La principal contribución es el modelo de planificación e innovación validado empíricamente en el contexto del área de estudio, que responde a la brecha entre marcos teóricos generales y la práctica de las Mipymes locales. Por otro lado, se proporciona una guía de implementación paso a paso, con herramientas simplificadas que no requieren de realizar grandes inversiones, además de una caja de indicadores que permiten medir, evaluar el impacto de la innovación y el desempeño de una empresa.

La investigación se justifica por la razón de que: las Mipymes constituyen más del 90% del total de empresas existentes en Ecuador, lo que genera empleo y es fundamental para el desarrollo de las regiones; no obstante a ello, menos del 20% de las Mipymes en Ecuador cuentan con un plan estructurado de innovación; a pesar de la existencia de

diferentes marcos teóricos sobre planificación y gestión de innovación, muy pocos se han adaptado a las limitaciones y oportunidades que tienen las Mipymes por los contextos emergentes como el de las Mipymes en Esmeraldas; en el cantón Esmeraldas, las Mipymes enfrentan retos específicos como por ejemplo la escasez de capital de trabajo para las iniciativas con base en innovación, la falta de capacitación en gestión estratégica y baja conectividad con actores del proceso de innovación; sin un modelo adaptado a la realidad de las Mipymes se enfrentan a grandes dificultades para convertir ideas en iniciativas generadoras de valor sostenible, limitando el crecimiento y la supervivencia de las Mipymes a largo plazo.

Se puede considera que, desde el punto de vista teórico, 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).

La investigación amplia la literatura sobre la gestión de la innovación en las Mipymes, basándose en la teoría de la planificación estratégica, la teoría empresarial y la teoría de la innovación abierta. Valida y adapta constructos teóricos existentes, como tipos de innovación, productos, procesos, comercial y organización a la realidad local, y señala cuáles son los que mayor relevancia presentan para con las Mipymes del cantón Esmeraldas. Todo lo anterior aporta a la generación de conocimientos sobre cómo el contexto influye en la efectividad de modelos de planificación de la innovación en economías emergentes.

Desde la perspectiva de la práctica hace que las Mipymes cuenten con una herramienta concreta y práctica para diseñar y poner en marcha planes de innovación, que está adaptada a sus recursos mediante ejemplos y pasos. Brinda a las entidades de fomento empresarial directrices para el diseño de programas de formación y apoyo técnico en innovación. Contribuye a que los/las directores/as de las Mipymes puedan discernir

oportunidades de innovación en sus procesos, productos o mercados y poder calcular los efectos de sus inversiones en este sentido. Provee a las Mipymes una vía para la toma de decisiones al contemplar un marco estructurado que relaciona la innovación con las finalidades de la competitividad y de la sostenibilidad de las Mipymes.

Desde la perspectiva social, la planificación estratégica se convierte en un proceso esencial en la gestión de las organizaciones, pues les permite no sólo detectar y aprovechar los distintos escenarios en el mercado junto con sus oportunidades, sino también atenuar los riesgos y los retos que pueden surgirles a las organizaciones producto de su entorno.

A su vez, la planificación estratégica da lugar a una herramienta de gran importancia y de potencial transformador, que contribuirá a mejorar el desempeño de la organización y a mejorar la rentabilidad. Al elevar la capacidad innovadora de las Mipymes se incrementa la posibilidad de mejorar la calidad del empleo y la estabilidad del empleo en el cantón Esmeraldas. Las Mipymes innovadoras son capaces de ofrecer productos y/o servicios que sean más afines a las necesidades de la comunidad local, mejorar la calidad de vida de las mismas. Se promueve el uso responsable de los recursos naturales, la sostenibilidad y la mejora del medio ambiente, ayudando así al desarrollo que debe tener el ambiente de Esmeraldas. Se promueve la dinámica de la vida empresarial local, por lo que el fomento del tejido empresarial de las Mipymes, de las universidades y de los gobiernos refuerza el ecosistema económico del cantón Esmeraldas.

Desde el punto de vista metodológico la investigación desarrolla una metodología mixta adaptada para investigar procesos de innovación en Mipymes, que puede ser replicada en otros contextos del cantón Esmeraldas. Proporciona un conjunto de instrumentos de recolección de datos validados para medir la planificación y el impacto de la innovación en este tipo de empresas. Ofrece un modelo de validación empírica de marcos conceptuales en el ámbito empresarial, que pueden ser utilizados por otros investigadores en temas relacionados.

Desde el razonamiento lógico, la investigación contribuye a mejorar competencias avanzadas en lo referente a la gestión de la innovación, la investigación aplicada y el trabajo de casos. En los contextos locales, Apoya el nexo entre la academia y su sector productivo; de este modo el investigador puede poner en práctica sus teorías en la realidad y así aportar al crecimiento del cantón. Crea experiencia en el diseño y desarrollo de proyectos de investigación que tienen una aplicación en el impacto a la comunidad, lo que refuerza la formación profesional del autor de la tesis. Facilita tejer la red de colaboración entre empresarios, profesionales y académicos en el sector, mejorando el perfil del investigador y estableciendo la posibilidad de generar un futuro de desarrollo.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto se sitúa en el ámbito de la gestión estratégica empresarial y la innovación organizacional, aplicado específicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón Esmeraldas, con el cuál se podrá fortalecer las capacidades de gestión, competitividad y sostenibilidad de las Mipymes del cantón Esmeraldas.

Por el contrario, en lo que respecta al objeto de estudio también se inserta en el ámbito de las ciencias de la administración y la gerencia, en especial en los campos de la gestión estratégica empresarial, la innovación organizacional y el desarrollo económico local; se trata de una manifestación de respuesta a una problemática estructural en la que las MIPYMES no tienen visión estratégica, una escasa capacidad innovadora y se encuentran limitadas para poder adaptarse a una realidad cambiante y competitiva.

La investigación tiene como fin examinar, diseñar y validar un modelo estratégico contextualizado que articule los procesos de innovación como eje trasversal en la planificación de la toma de decisiones y de la implementación de las acciones sostenibles del modelo de gestión de las empresas, considerando para ello las realidades sociales, económicas, culturales del territorio Esmeraldeño. De tal suerte que se pretende mejorar no sólo la mejora interna de la adecuada gestión de las empresas sino también la mejora productiva y económica del territorio Esmeraldeño.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción de esta investigación comprende las Mipymes del cantón Esmeraldas-Ecuador. Este campo abarca el estudio, análisis y aplicación de modelos teóricos y metodológicos de planificación estratégica con enfoque innovador, orientados a mejorar los procesos administrativos, operativos y de desarrollo empresarial en este tipo de organizaciones.

Desde la visión práctica, el campo de acción se refiere al área de intervención de la estructura de gestión interna de las MIPYMES en cuanto a la formulación de estrategias de la organización, el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, la gestión del cambio, el desarrollo de tecnologías e innovación cultural y la mejora de capacidades gerenciales mediante la vinculación con el entorno institucional, el entorno financiero y el entorno tecnológico.

Y efectivamente, el devenir se acoge a los retos del territorio del cantón Esmeraldas, donde el ecosistema empresarial está conformado en su mayoría por empresas informales, una insuficiente infraestructura, y escasa articulación con políticas públicas para el desarrollo; en este espesor, el modelo propuesto desea ser aplicable y replicable, como así una herramienta estratégica de la que es posible valerse en el entorno local para poder contribuir al crecimiento sostenible de las MIPYMES y al desarrollo económico y social de la región.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de planificación estratégica e innovación orientado al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa en las MIPYMES.
- Diagnosticar el estado actual de los procesos de planificación estratégica e innovación en las MIPYMES del cantón Esmeraldas, identificando sus prácticas, limitaciones y potencialidades.
- Detectar las principales debilidades estructurales, amenazas del entorno, fortalezas internas y oportunidades de mejora en la gestión empresarial de las MIPYMES Esmeraldeñas.
- Formular un modelo de planificación estratégica con enfoque innovador, adaptado al contexto socioproductivo del cantón Esmeraldas, que integre herramientas de gestión, cultura organizacional y tecnología.

1.8. Hipótesis.

Un modelo de planificación estratégica e innovación contribuye al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024.

1.9. Alcance temático.

El presente estudio se enmarca temáticamente en el campo de la gestión estratégica y la innovación organizacional, con énfasis en su aplicación dentro del entorno de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón Esmeraldas. La investigación aborda la planificación estratégica no solo como un conjunto de herramientas de dirección, sino como un proceso integral que articula la formulación de objetivos, el análisis del entorno, la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento de resultados.

En este sentido, la innovación es concebida como un eje transversal que potencia tanto la competitividad como el cambio organizacional como la adaptación al entorno. Al respecto, el estudio analiza cómo las dimensiones planificación estratégica e innovación pueden articularse en un modelo práctico y contextualizado que sea capaz de responder a las especificidades de las MIPYMES de Esmeraldas, que se caracterizan por tener recursos ajustados, operar de manera informal y presentar una cultura de planificación muy escueta.

El alcance del estudio incluye, además, la validación empírica del modelo propuesto, a través de metodologías participativas y enfoques técnicos que permitan comprobar su aplicabilidad y pertinencia en el contexto local.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

La delimitación espacial de la investigación corresponde al cantón Esmeraldas, ubicado en la provincia del mismo nombre, en la región litoral del Ecuador. Este territorio fue seleccionado por su alta concentración de micro, pequeñas y medianas empresas que enfrentan condiciones económicas, sociales y productivas que reflejan las problemáticas estructurales de muchas zonas periféricas del país. Se prioriza el estudio de MIPYMES legalmente constituidas o en proceso de formalización, pertenecientes a sectores productivos, comerciales y de servicios.

Respecto a la delimitación temporal, la investigación se centra en el periodo que va desde el año 2020 hasta el 2024, un periodo que permite examinar la reciente evolución de las MIPYMES dentro de un espacio postpandemia repetido, marcado por la necesidad de adaptación estratégica, transformación digital e innovación organizacional. Tal delimitación incluye tanto el análisis retrospectivo de la situación de las empresas como la proyección de estrategias para su fortalecimiento futuro, dentro de un horario de planificación a corto y mediano plazo.

CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo se orienta a sustentar teóricamente los principales conceptos que estructuran esta investigación doctoral, con énfasis en la planificación estratégica, la innovación empresarial y su impacto en la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES. Se inicia el análisis del estado del arte, teniendo como referencia la evolución histórica y la situación actual de las MIPYMES a nivel mundial, nacional y local, en especial en el cantón Esmeraldas. La revisión estudiada en la literatura se centra en las aportaciones académicas, las experiencias observadas y los modelos expuestos que han hecho pertinente la forma de entender los procesos de la planificación estratégica comprendiendo el enfoque innovador.

En las últimas décadas, las MIPYMES han sido reconocidas como importantes protagonistas del desarrollo económico, no solo por su motricidad a la hora de generar empleo, sino por su flexibilidad ante situaciones cambiantes. Sin embargo, su escasa capacidad para formalizar procesos de planificación a largo plazo y para incorporar dinámicas innovadoras es una debilidad constante, especialmente en territorios periféricos como Esmeraldas (CEPAL, 2020; INEC, 2022). En el caso de Ecuador, los grupos de las MIPYMES representan más del 98% del tejido empresarial y generan el 60% del empleo formal, pero su escalabilidad y desarrollo se ven penadas por restricciones estructurales (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021).

Un gran número de investigaciones han afirmado que la falta de modelos de planificación estratégica que se adapten a las condiciones o realidades de los territorios y de los sectores económicos son una limitación para que las MIPYMES generen ventajas competitivas sostenibles. Por ejemplo, Cruz Rodríguez (2022) plantea un modelo que pone el énfasis en la innovación en microempresas de un contexto vulnerable en Perú, donde se pone de manifiesto la importancia de los componentes de la visión estratégica, el liderazgo y la cultura del cambio. González y Pereira (2023), por su parte, analizan las pequeñas empresas del sector comercio en Málaga y comentan las implicaciones de la

gestión del cambio e introducción de tecnología en cuanto a la adaptación de las mismas. En el caso de Ecuador, Sánchez y Morales (2021) han demostrado cómo la aplicación efectiva de herramientas de planificación estratégica en pequeñas empresas de manufactura de Ambato ayuda a tomar decisiones que producen una reducción del tiempo y mejora de la eficiencia fija.

En el ámbito local, investigaciones como la de Del Vecchio (2018) en Esmeraldas evidencian que las MIPYMES poseen un débil grado de formalización, una deficiente planificación y la carencia de innovaciones, lo que supone que son una actividad económica especialmente sensible ante cambios en el entorno. Las debilidades de las MIPYMES se ven intensificadas con la escasa capacidad de articulación institucional, la poca inversión en tecnología y la ausencia de políticas públicas diferenciadas en el desarrollo de las MIPYMES, de donde se deriva la necesidad urgente de diseñar modelos de planificación estratégica con la mirada puesta en la innovación, la cual puede transformar la forma de gestionar y potenciar el desarrollo local.

Este apartado permite poder identificar dichas brechas teóricas y empíricas que puedan ser existentes dentro de la literatura y que nos permiten una fundamentación de la pertinencia del modelo desarrollado que intenta articular elementos de innovación, sostenibilidad y contextualización territorial para mejorar la gestión de las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan un componente esencial en la economía de los países en desarrollo, ya que son generadoras de empleo, dinamizadoras del comercio local y promotoras de inclusión social. En América Latina y el Caribe, se estima que más del 90% de las unidades productivas corresponden a este segmento empresarial, cumpliendo un rol clave en el sostenimiento económico de comunidades y territorios. No obstante, a pesar de su relevancia, estas empresas enfrentan severas limitaciones relacionadas con la escasa planificación

estratégica, bajo nivel de innovación, limitada gestión del conocimiento, reducida inversión en tecnología, maquinarias, equipos y mínima vinculación con actores institucionales tanto locales como nacionales.

Desde el inicio de los tiempos se ha considerado la administración como una actividad del mundo moderno, por lo cual un grupo de investigadores se han visto en la obligación de unir esfuerzos con el objetivo de crear procesos que mediante diversas funciones permitan a las organizaciones desarrollar una planeación estratégica enfocada en planificar y organizar los recursos y actividades de la mano con la innovación en las pequeñas y medianas empresas, permitiendo que estas, cada vez más se vuelvan competitivas; con el paso del tiempo, estos investigadores han analizado un sin número de factores que hoy en día amenazan la permanencia de estas pequeñas y medianas empresas dentro del mercado, de lo cual nacen un sin número de ideas que van a permitir corregir cualquier tipo de errores que se presenten en el desarrollo de los procesos que se ejecutan al interior de sus organizaciones.

En la actualidad, las MIPYMES lidian con un contexto muy cambiante, marcado por la transformación digital, la globalización de sus mercados y los efectos de la postpandemia, lo que a su vez necesita incorporar modelos estratégicos innovadores. Si bien muchas de ellas, sobre todo en contextos periféricos como los de cantón Esmeraldas, no cuentan con capacidades técnicas y metodológicas para poder trabajar en la correcta aplicación de los procesos de planificación. Además, el Ministerio de Producción de Ecuador (2021) señala que las empresas en las regiones costeras del país, más del 60% de las MIPYMES no han incorporado prácticas formales de gestión estratégica reduciendo su sostenibilidad y crecimiento.

Por consiguiente, se presentan estos estudios, que han servido de guía para tener antecedentes claros de investigaciones realizadas, mismas que tienen relación con el trabajo de investigación que se está desarrollando.

A nivel internacional la literatura reciente muestra un creciente interés por diseñar propuestas que incorporen innovación y estrategia según el contexto territorial. Cruz Rodríguez (2022) elaboró un modelo de innovación que comprende liderazgo organizacional, visión estratégica y cultura emprendedora a partir de un estudio realizado en comunidades vulnerables de Perú, obteniendo resultados aplicados que culminan en impactos positivos en la competitividad local. En otro caso, González y Pereira (2023) abordaron la innovación tecnológica y la gestión del cambio y su incidencia directa en la sostenibilidad de las pequeñas empresas comerciales en Málaga, enfatizando la importancia de disponer de estructuras organizativas flexibles y con pensamiento estratégico.

Por otro lado, en la Universidad de Sevilla, Alba Abad Myriam del Rocío (2021), presentó un estudio titulado: La innovación en las Pymes: Elementos facilitadores, barreras para la innovación y propuesta de acción para el cambio. La misma que se enfocó en conocer cómo las empresas conciben la actividad innovadora. En este sentido siguió el enfoque cualitativo y un diseño metodológico basado en la investigación-acción, se seleccionó a ochos sujetos, los mismos que aportaron su experiencia mediante la entrevista semiestructurada, para el análisis de los datos emplearon el software estadístico NVIVO, el cual facilitó la labor de categorización, como conclusión, destaca la cultura medianamente innovadora que poseen las empresas.

A nivel nacional, Lorena Estefanía Buitrón Cañadas (2024), expuso un artículo denominado: La planificación estratégica en las MIPYMES y su efecto en los indicadores de gestión, cuyo propósito fundamental fue examinar si la implementación de la planificación estratégica en las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (MIPYMES) de Quito, provincia de Pichincha, tiene un impacto relevante en sus indicadores de gestión. Utilizó para ello una encuesta fundamentada en la metodología de control interno COSO ERM, la cual fue analizada junto con los indicadores anuales que emite la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023). El análisis puso de manifiesto que el uso de planificación estratégica en las empresas no necesariamente incide en los resultados financieros que aparecen medidos a través de los indicadores de

gestión. El presente artículo acaba indicando que las herramientas básicas para la toma de decisiones en una empresa son la planificación estratégica y los indicadores de gestión, que son las herramientas que procuran a una empresa prever las dificultades y las oportunidades que hay y que determinan su sobrevivencia a largo plazo o, para explicarlo de otra forma, dirigir una empresa a partir de la experiencia empírica se asemeja a la práctica de navegar una barca sin rumbo, sin saber cuál ha de ser el destino.

Miguitama González Domenica Estefanía y Peralta Cárdenas Jamileth Maricela (2023), Presentaron un estudio titulado: Incidencia de la planificación estratégica en la gestión empresarial del sector contable de las PYMES industriales de Cuenca-Ecuador, cuyo propósito fue examinar el impacto que tiene el plan estratégico en el área contable para una gestión empresarial efectiva que alcance sus metas a corto, mediano y largo plazo. La metodología utilizada fue la descriptiva con enfoque cuantitativo; por lo tanto, se empleó la técnica de encuesta. Los hallazgos indican que el 31% de las PYMES del sector industrial utilizan la planificación estratégica como herramienta gerencial en su área contable, lo cual les permite crear estrategias para una mejora constante, identificar oportunidades para crecer dentro del sector y optimizar sus procesos contables. Las PYMES del ámbito industrial de la ciudad de Cuenca no están llevando a cabo la planificación estratégica de manera adecuada ni eficiente, impidiendo así ser eficientes en la empresa y limitando la gestión operacional, interrumpiendo las trayectorias de las negociaciones y por ende limitando el crecimiento del sector industrial de la ciudad de Cuenca.

Chamorro Vizcaino Bryan David y Chuga Pinta Jhon Jairo (2020), llevaron a cabo un trabajo que fue intitulado: Análisis de la planificación estratégica dentro de las PYMES, a partir del cual se planteó, como objetivo principal, determinar los beneficios que conlleva la aplicación de la planificación estratégica en las empresas que tienen relación con las actividades diarias, tanto administrativas como operativas, de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ibarra y Atuntaqui que se dediquen a las actividades de producción, comercio o servicio. El estudio se centró en la dimensión cualitativa, de tipo descriptiva. Se utilizó como herramienta de recogida de datos la

entrevista, con la que se obtuvo información de 12 gerentes de empresas que utilizan la planificación estratégica en su gestión. Los resultados pusieron de manifiesto que la mayoría de las empresas obtuvieron notables beneficios económicos a partir de la aplicación de la planificación estratégica, junto con la mejora de la administración de la empresa, la mejora de la gestión de recursos humanos y la mejora en el área financiera, ya que se optimizan los recursos y la productividad, de tal forma que mejoran tanto la calidad como la velocidad del proceso de entrega de productos o servicios.

Este estudio determinó que la planificación estratégica en las empresas tiene un efecto significativo en los sectores financieros, operativos y administrativos. Estos son los componentes más cruciales para el funcionamiento y la estabilidad de una empresa. La planificación permite ver a futuro las empresas, proyectando diferentes escenarios y, según cómo se presente la situación, elegir la solución más apropiada basándose en análisis previos y comparaciones de resultados con otras firmas. Los objetivos empresariales determinan las metas de cada departamento, lo que permite que estos tengan sus propias responsabilidades y objetivos a cumplir creados de manera estratégica. El trabajo conjunto de todos los departamentos asegura el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, lo cual se traduce en rentabilidad y otorga imagen, prestigio y reconocimiento en un mercado cambiante y competitivo.

Así mismo, los autores del estudio identifican distintas barreras, las cuales impiden llevar a cabo de manera eficaz los planes estratégicos, tales como: el desconocimiento de lo que la planificación estratégica implica, la falta de tiempo para diseñarla o el miedo a solicitar ayuda externa para el avance de la organización. Todas las cuales pueden considerarse un reto organizativo que ataca a las capacidades de ejecución estratégica (Holm, Kringelum & Anand, 2025).

Además, algunos gerentes permanecen desactualizados frente a los avances tecnológicos, lo que los conduce a una administración más empírica que formal. En investigaciones recientes, se advierte que la resistencia interna al cambio tecnológico incluyendo la adopción de nuevas herramientas estratégicas tiene raíces en sesgos de statu

y en la falta de preparación del personal para transitar hacia metodologías modernas (Nugawela & Sedera, 2022).

Uno de los obstáculos más importantes a superar es la falta de empoderamiento o de identificación de los trabajadores en relación con los cambios organizacionales. Aun en el caso de un colaborador con muchos años de trayectoria en la organización, no necesariamente se podrá sentir parte del proyecto de la empresa, volcándose en resistencia frente a transformaciones internas. Esto se puede ver en la existencia de controles o de sanciones; algunos miembros de la organización podrán adoptar actitudes desfavorables con respecto a la gestión y a la propuesta estratégica. Recientemente se ha argumentado que la implicación del personal y la existencia de un liderazgo que escucha (humilde) reducen significativamente la resistencia al cambio, aumentando las probabilidades de que tengan lugar las implementaciones de las propuestas estratégicas (Bah et al., 2024).

Por ello, se subraya la necesidad de que los administradores socialicen el plan estratégico con todo el personal, acompañando este proceso con capacitación previa antes de aplicar correctivos. Asimismo, es esencial aclarar dudas antes, durante y después de la puesta en marcha, con el fin de fomentar confianza y la participación activa en el proceso (Li, 2024).

La indagación de Sánchez y Morales (2021) en Ambato expone que la implementación de herramientas de planificación de tipo análisis FODA, matrices de priorización y control de indicadores, mejoran sustancialmente los procesos de toma de decisiones y operativos en pequeñas empresas manufactureras. No obstante, los autores reconocen que la aplicación de las mismas es aún escasa ya que las pequeñas empresas manufactureras no se forman técnicamente, presentan resistencia al cambio y carecen de cultura organizacional en términos de mejora continua.

Para establecerse en el mercado y sobrevivir a los constantes procesos de globalización que amenazan su gestión, productos y servicios debido a la aparición continua e innovadora de competidores en varias áreas de producción, numerosas

compañías optan por la innovación. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas mueren pronto debido a su incapacidad para competir con los gigantes de la industria, aunque son una rueda que gira en torno a nuevas oportunidades.

No lo hacen por no conocer su mercado, sino porque tienen miedo a innovar; este temor se basa en la falta de apertura hacia nuevas ideas, el desconocimiento, la incapacidad de invertir, el temor a perder sus esfuerzos o la falta de iniciativa, visión y creatividad de las personas que lo componen. La finalidad de este estudio es determinar el nivel de apertura a la innovación que poseen las empresas patrocinadoras de los aprendices del Centro de Gestión Administrativa, utilizando para ello dos instrumentos en línea dirigidos a empresarios y colaboradores. Con base en los resultados obtenidos, se propone brindar opciones de gestión administrativa y académica para facilitar procesos innovadores dentro de las organizaciones.

La mayoría de las empresas no tienen limitaciones importantes para la realización de ideas innovadoras que proceden de sus clientes o usuarios. Sin embargo, no existen sistemas formales de gestión de riesgos que puedan anticipar y evaluar las contingencias que se puedan mencionar en la implantación de las innovaciones tecnológicas. La falta de sistemas de control puede disminuir el impacto que la concreción de los procesos creativos puede tener sobre la sostenibilidad de los resultados. No obstante, muchas organizaciones están dispuestas a acelerar las innovaciones por medio de incentivos no económicos, en el reconocimiento público, la validación de pares o en las oportunidades de visibilidad para aquellos que aporten nuevas propuestas, lo cual contribuye a reforzar una cultura organizacional de cambios en términos de mejora continua.

Para concluir, se pudo evidenciar una acentuada necesidad de diseñar propuestas de gestión orientadas a las áreas administrativas de las MIPYMES. Propuestas que deben dejar en claro que dentro de la empresa deben quedar claramente separados el seguimiento riguroso de los procesos establecidos y la implementación de innovaciones respecto a las prácticas de la competencia; lo que contribuye a fortalecer la identidad organizacional y a atender las necesidades de un factor estratégico que permita disminuir el riesgo de

pérdidas económicas y, así, lograr una mejor posición dentro del nicho de mercado en el que se desenvuelven.

Por último, Daniel Del Vecchio y Tami Nicole (2018). En su estudio: Análisis de cómo las Mipymes de Esmeraldas planean estratégicamente. Indica que el objetivo fundamental de este análisis de caso es determinar hasta qué punto las MIPYMES de la ciudad de Esmeraldas conocen y utilizan la planificación estratégica, así como comprender por qué algunas no tienen acceso a estas herramientas.

Utilizando la investigación, se llevó a cabo un análisis que abarca ciertos elementos de los productos y servicios que brindan las Mipymes de Esmeraldas en sus diversas actividades económicas, así como sus perspectivas a cinco años y su estado actual. El objetivo era obtener una razón clara sobre los desafíos de crecimiento y desarrollo a los cuales este sector económico está expuesto. Se descubrió que, entre otros hallazgos, el bajo nivel de gestión y la competitividad son los principales problemas que enfrentan las Mipymes.

De la misma manera, se muestran las estrategias que emplean para ejecutar su funcionamiento y abordar esos problemas. La investigación arrojó que la mayor parte de las Mipymes carecen de planificación estratégica, y sus motivos fundamentales son la falta de capacitación sobre este instrumento y el desconocimiento del mismo. Finalmente, se propuso una solución que consiste en crear un modelo estratégico con el objetivo de optimizar la operación de las Mipymes en Esmeraldas.

Para llevar a cabo el presente estudio de caso, se recurrió a la investigación descriptiva. El propósito de utilizar este tipo de investigación en el estudio de caso con respecto a la planificación estratégica en las Mipymes de Esmeraldas era comprender y describir las circunstancias y los problemas que enfrenta este sector económico. El objetivo de este tipo de indagaciones no es solo recoger datos, sino también predecir e identificar las interacciones entre dos o más variables. Por eso, se recopilaron los datos

necesarios y después se examinaron los resultados para obtener elementos relevantes que ayudaron con la información.

El método que se eligió para este estudio es el inductivo. Este procedimiento tiene como objetivos observar los hechos que se van a investigar, clasificarlos y estudiarlos, derivar de ellos por inducción para llegar a una generalización y contrastar. Por lo tanto, el estudio se basó en antecedentes reales que hoy constituyen un problema para las Mipymes de Esmeraldas, y culminó con un análisis sólido de los conocimientos investigados, ofreciendo conclusiones y formas de reducir tales problemas.

El aumento de la actividad productiva de las MIPYMES en el mercado de Esmeraldas asume el desafío de contrarrestar las limitaciones impuestas por una administración que no es suficientemente organizada; para dicho efecto, es necesario dotarlas de herramientas de gestión modernas que les permitan planear y desarrollar sus actividades de modo estratégico. La formulación de una misión y una visión institucional, acompañadas de estrategias y proyecciones coherentes, se convierte en un factor determinante de su rumbo organizacional, de sus procesos y del desarrollo sostenible que les permita incrementar su competitividad en el mercado local.

Podemos entender las estrategias como una forma de predecir y moderar el futuro a partir de las decisiones que llevan a cabo en el presente, dando una orientación al sentido de los negocios y de las organizaciones. Mas bien, el futuro no tiene sentido a menos que suponga una concreción de la creatividad en términos de un valor agregado para la compañía y para la sociedad a la que destina. Dentro de este esquema, la innovación se ha convertido en un determinante esencial del crecimiento y de la adaptación de las empresas en un mundo cambiante, con efectos destacados sobre las dinámicas económicas y sociales. En este sentido, más que un mero fenómeno de paso (de modas) por los universos de los negocios, desarrolla con interés una disciplina estratégica de las organizaciones para garantizar su competitividad y su sostenibilidad social.

El análisis comparativo de estos aportes hace que se pueda percibir una tendencia común: la necesidad de construir modelos estratégicos contextualizados, participativos e

integradores de la innovación como eje transversal. Esta percepción es especialmente relevante para territorios como el de Esmeraldas, cuyo tejido empresarial es frágil y vulnerable a factores exógenos, por lo que el diseño de un modelo de planificación estratégica contextualizado a las condiciones sociales, económicas y culturales del cantón podría constituir una herramienta útil para dinamizar su economía, gestionar la empresa y promover un desarrollo más equitativo.

De este modo, el trabajo que se presenta a continuación recoge estos referentes teóricos y empíricos y formula una propuesta que va más allá de la mera aplicación de técnicas tradicionales. Nos parece que el aporte de valor de esta intervención pasa no sólo por una mera aplicación de técnicas tradicionales, sino por la transformación de la gestión en las MIPYMES. Esta combinación entre planificación estratégica e innovación no es sólo una alternativa a tener en cuenta, sino una urgente necesidad para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de las mencionadas organizaciones en el contexto global actual.

2.2. Marco Teórico.

La elaboración del marco teórico de esta investigación doctoral deviene de la necesidad de entender las complejidades de las interacciones que se establecen con la planificación estratégica, la innovación y la sostenibilidad en contextos territoriales específicos como puede ser el cantón Esmeraldas. Esta parte de la investigación se encuentra apoyada en un enfoque epistemológico constructivista-contextual, que considera que el conocimiento no se produce de modo abstracto, sino que se da y se valida en una situación concreta de diálogo con la realidad social, cultural y económica donde se halla la empresa.

2.2.1. Enfoque epistemológico y perspectiva teórica

El constructivismo social proporciona el marco epistemológico central de esta investigación, al asumir que los fenómenos organizacionales y estratégicos son

construcciones sociales, moldeadas por la interacción entre los actores, sus visiones del mundo y los marcos institucionales que los rodean (Berger & Luckmann, 1968). Bajo esta lógica, se asume que las MIPYMES del cantón Esmeraldas no solo actúan en un mercado, sino que construyen sus prácticas de gestión e innovación a partir de significados compartidos, trayectorias históricas, cultura empresarial y condiciones estructurales.

Desde el enfoque interdisciplinario, esta investigación integra aportes de la administración estratégica, la teoría de la innovación, la economía institucional y el desarrollo territorial. Esta mirada amplia permite comprender que los desafíos de las MIPYMES no pueden abordarse desde una sola disciplina, sino desde la convergencia de marcos analíticos que expliquen tanto su interior organizacional como su contexto estructural.

En tal sentido se puede considerar que el enfoque epistemológico para la planificación estratégica y la innovación en MIPYMES se centra en comprender cómo se genera, valida y se utiliza el conocimiento para crear y aplicar estrategias que impulsen la innovación en las empresas, es decir que esto implica analizar la relación entre el saber (conocimiento) y el hacer (acción estratégica) para que las MIPYMES, mediante un proceso dinámico y participativo, puedan adaptar sus prácticas, transformar su entorno y desarrollar una cultura de innovación que les permita logra los objetivos de crecimiento y competitividad.

2.2.2. Categorías teóricas fundamentales

Planificación estratégica

El autor Montes (2021) considera que:

> La planificación estratégica ayuda a la toma de decisiones de una manera rápida y así mismo a la mejora de la organización, ya que establece objetivos al futuro y eso es una ventaja para la institución, el punto negativo es no capacitar a las personas para desarrollar

> tu plan estratégico y no estar preparado para los fenómenos que puedan surgir durante tu trabajo.

De acuerdo con Sánchez (2018), la planificación estratégica "consiste en definir y recoger el camino de una organización identificando su situación actual y sus anhelos futuros", en el que forma parte la identificación de su misión, visión y valores, la identificación de los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de acción para la realización de dichos objetivos, una planificación estratégica adecuadamente desarrollada tiene un carácter fundamental para el crecimiento y el éxito de las organizaciones, para guiar a los líderes y a los trabajadores acerca de cómo hacer frente a las oportunidades y los obstáculos.

Por otro lado, Christ (2018) expresa que la planificación estratégica "permite a las empresas tener una visión global de sus actividades, lo que les ayuda a ser proactivas en la identificación de riesgos y a mantener el rumbo hacia la consecución de sus metas a largo plazo".

Autores como Montes, Sánchez y Christie enfatizan que la proyección de estrategias es un proceso clave para establecer la dirección de una organización, al identificar su misión, visión, valores y planes a futuro. Este enfoque facilita la toma de decisiones informadas, anticipa riesgos, mejora la organización y permite un seguimiento efectivo de los objetivos planteados.

En conclusión, estos autores consideran que la planificación estratégica es un pilar esencial para la orientación y el desarrollo organizacional, ya que proporciona un marco decisivo, alerta sobre riesgos, fomenta la mejorar continua y facilita el seguimiento efectivo, convirtiéndose en una herramienta indispensable para alcanzar el éxito organizacional.

La planificación estratégica es la herramienta esencial del proceso de gestión organizacional moderna con el único propósito de ayudar a las organizaciones a alcanzar los objetivos que se han autoimpuesto para un horizonte que se extiende a largo plazo,

tomando en cuenta las modificaciones que se producen en el entorno y las habilidades que poseen. En el caso de la empresa y de las organizaciones en su conjunto, la planificación estratégica permite prever, adaptarse a las condiciones nuevas y aprovechar los acontecimientos que le permiten reforzar su competitividad.

La planificación estratégica tiene una importancia destacada en situaciones como las que acontece en el contexto de las MIPYMES, donde predomina la improvisación o la falta de visión imaginativa y anticipada para el largo plazo frecuentemente limitan el desarrollo y la innovación. La adopción de un enfoque estratégico contribuye a articular esfuerzos, optimizar recursos y lograr ventajas competitivas sostenibles.

"En este sentido, la planificación estratégica también es motor del cambio organizacional. Lejos de ser un documento que adolezca de ser inerte a una voluntad ajena, debe entenderse como un proceso participativo, flexible y continuo en el que interviene cualquier nivel de la empresa."

Importancia de la planificación estratégica

Matus (2019), experto en planificación estratégica y gestión pública enfatiza que la planificación estratégica es una herramienta esencial para orientar las decisiones y acciones de las empresas hacia la consecución de sus metas. Adicionalmente, destaca que esta herramienta permite anticipar escenarios, asignar recursos de manera eficiente y adaptarse proactivamente a los cambios del entorno, lo que contribuye al éxito sostenible de la organización.

Objetivos y beneficios de la planificación estratégica

Juan Carlos Torres (2019) hace hincapié en que la planificación estratégica tiene la principal función de elaborar visiones a futuro, identificar necesidades y construir planes dirigidos a alcanzar una posición competitiva sostenible. A la vez, el autor considera que los beneficios de la planificación estratégica son el mejoramiento en la toma

de decisiones, la adaptación al entorno externo y la consecución de una alineación efectiva de recursos y esfuerzos de la organización, ayudando a una mejor gestión de la organización y al mismo tiempo a una mejora continua.

Principios de la planificación estratégica

La actividad de la planificación estratégica es fundamental para hacer que las sociedades alcancen sus metas a más largo plazo. Esta actividad se basa en principios fundamentales sobre los que se trabaja para desarrollar o ejecutar una planificación estratégica, principios que van a ser descriptos a continuación.

- Alineación al futuro. - Al ser la planificación estratégica un factor presente a largo plazo, las organizaciones pueden, en consecuencia, tratar de anticipar y preparar acciones para hacer frente a sus desafíos y oportunidades, es decir, tratan de preparar un camino para permitirles alcanzarlo a la vez que el éxito a largo plazo.
- Enfoque Holístico. - La planificación estratégica examina de manera integral una organización, ya desde su entorno interno/externo hasta sus recursos y competencias, pasando por áreas como las finanzas, el marketing, los recursos humanos, la tecnología, etc.
- Participación y Colaboración. – La presencia de los miembros de una organización es fundamental, y se hace importante como parte del proceso estratégico que se desarrolla, por lo que hay una cooperación que genera la misma percepción de los objetivos por parte del grupo, y el compromiso de los miembros del grupo, de forma que se facilite su adecuada implementación.
- Adaptabilidad. - La planificación estratégica, considerando el entorno empresarial cambiante, ha de ser flexible a la evolución del mercado, la tecnología y otros factores para no perder su validez.
- Alineación con la Misión y Visión. - Cada decisión estratégica, está presente y va junto a la visión y misión de una organización, lo cual permite mantener la continuidad en las acciones y contribuye a preservar la identidad y el sentido de la empresa.

- Medición y Evaluación Continua. - En la planificación estratégica se han de establecer, para evaluar el procedimiento de cara al cumplimiento de los objetivos, indicadores claves de rendimiento (KPI) que van a facilitar la identificación de ajustes para conseguir una mejora continua.

Componentes de la planificación estratégica

Según el autor Roncario (2018), la planificación estratégica es fundamental para el éxito de una organización, puesto que se basa en una cuidadosa consideración de diversos componentes. Desde la definición clara de objetivos y metas hasta la identificación de caminos y tácticas, cada elemento desempeña un papel crucial en la delineación de estrategias efectivas y sostenibles como se presentan a continuación:

- Análisis FODA. – El conocimiento del panorama empresarial es crucial para la planificación estratégica, el análisis FODA, que significa Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (Phadermrod et. al. 2016). Para Kotler, una manera de crear una planificación estratégica es ejecutando un análisis FODA, el mismo que facilita a las empresas información que puede ser usada para la toma de decisiones. El análisis FODA, que se elabora mediante el análisis de los recursos y capacidades de una organización, también incluye una lista de sus fortalezas y debilidades, así como una lista de amenazas y oportunidades que se descubren a través del análisis de su entorno (Barragán & González, 2020).

  Se puede concluir que la planificación estratégica y el análisis FODA son componentes cruciales que se utilizan en las operaciones de las empresas para ayudarlas a tomar mejores decisiones, es muy beneficioso para las empresas que sepan reconocer sus fortalezas y debilidades para poder trabajar en mejorarlas, además, es fundamental que comprendan las oportunidades y amenazas del mercado para usar sus recursos y para obtener una ventaja sobre sus competidores.
- Formulación de estrategias. - Una estrategia empresarial debe estar conformada por varios párrafos de manera clara y sintética que facilite el entendimiento de cómo una empresa va a lograr sus metas propuestas. Para alcanzar este objetivo, en primer

lugar, se debe realizar un diagnóstico de la empresa, los recursos y medios con los que cuenta; el segundo paso es analizar la situación actual de la misma mediante el FODA u otras herramientas (Alonso, 2022).

- Implementación de estrategias. - La etapa de acción de la dirección estratégica es la implementación de las estrategias, movilizando a empleados y gerentes, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampell, esta es la etapa más desafiante, requiriendo dedicación y disciplina, la formación triunfante de una estrategia depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una sabiduría (García et al.2017).

Por otro lado, Parra y Duran indican que las habilidades interpersonales son esenciales para el triunfo de una estrategia, ya que la mayoría de los trabajadores y gerentes se verán afectados por los esfuerzos de implementación, por lo tanto, la partición y jurisdicción debe responder a los diversos procesos que estén orientados a su bien, el desafío en este campo es motivar a los gerentes y empleados de una organización a mostrar orgullo y entusiasmo al lograr los objetivos establecidos.

Innovación organizacional

El concepto de innovación organizacional ha evolucionado a través del tiempo de manera similar a cómo ha evolucionado el estado de la innovación en las organizaciones.

Franco y Guerra (2018) definen a la innovación organizacional como la implementación de nuevos métodos, las modificación de estructuras, la redistribución de roles y responsabilidades o el establecimiento de orientaciones estratégicas que impactan en la competitividad, los autores concluyen que la innovación impulsa el desarrollo social y económico, genera cambios estructurales, mejora la competitividad y fomenta el crecimiento y el empleo, además, resaltan la importancia de aprovechar los recursos internos para abordar problemas sociales y lograra un desarrollo sostenible con inclusión social y equidad en el ingreso.

Velázquez, Cruz y Vargas (2018), Indican que la innovación es entendida como el diseño y la implementación de transformaciones importantes en el producto, proceso, marketing u organización de una empresa para mejorar sus resultados. Estos cambios innovadores se producen a través de la aplicación de tecnología y conocimientos novedosos, los cuales pueden ser desarrollados dentro de la compañía, a través de colaboraciones externas o mediante la adquisición de tecnología o servicios consultivos.

Según García (2021), tomando las palabras de Velázquez, Cruz y Vargas, la innovación consiste en la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado que satisface las demandas de la sociedad. Se asocia a las técnicas para crear e introducir soluciones originales a las necesidades existentes y nuevas.

Las microempresas que más innovan pueden ser las más competitivas porque están a la vanguardia de los procesos y técnicas para desarrollar de manera eficiente sus actividades productivas, la relación que existe entre la innovación la competitividad es directa y positiva, porque a medida que se incrementa la innovación en las empresas también se incrementa la competitividad frente a otras empresas del mismo sector o frente a conglomerados de pequeñas empresas que siguen manteniendo su labor de manera rudimentaria.

En el contexto de las MIPYMES, la innovación también adopta formas informales, a menudo invisibles ante las estadísticas oficiales; por ello esta investigación propone ampliar y contextualizar la forma como se entiende la innovación, en función de las características socio productivas que tiene el cantón Esmeraldas.

De acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE, 2018), la innovación es “un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

En el contexto empresarial, se distinguen cuatro tipos principales de innovación:

1. Innovación de productos: Implica la creación o mejora significativa de bienes o servicios. Esto puede incluir cambios técnicos, funcionales, estéticos o en el uso del producto.
2. Innovación de procesos: Va incluida la adopción de métodos de producción y suministro nuevos o sustancialmente mejorados. Las implementaciones normalmente buscan la mejora de la eficiencia, la mejora de la reducción de los costes o la mejora de la calidad.
3. Innovación organizacional: Se trata de la implementación de nuevas o procedimientos organizativos, estructuras organizativas, estilos de gestión, de formas organizativas del trabajo, las cuales pueden incluir sistemas de gestión del conocimiento, formas de trabajo compartido, redes estratégicas, etc.
4. Innovación en marketing**:** Comprende el desarrollo de nuevas estrategias de promoción, distribución o posicionamiento, que buscan captar nuevos mercados o mejorar la relación con los clientes.

La innovación no hay que considerarla sólo como un hecho de esta naturaleza sino como la transformación de una serie de dimensiones e interrelaciones sociales, culturales, organizativas, etc. La innovación, desde la perspectiva de las MIPYMES, se asocia más a las soluciones prácticas, a la mejora de los procesos, a la adaptación a las necesidades locales que se hacen de las propias MIPYMES, a la creatividad al mismo tiempo en la gestión de las propias MIPYMES.

A diferencia de las grandes empresas que cuentan con departamentos de I+D formales, las MIPYMES normalmente innovan de una manera informal a través de la experiencia, el conocimiento tácito, la observación del medioambiente y la experimentación directa. Pero su capacidad innovadora podrá ser mejorada cuando se desarrolle una planificación estratégica que oriente las innovaciones y la optimización de sus recursos.

Desde una perspectiva teórica, se encuentra que, en particular, autores del estilo de Joseph Schumpeter han vinculado la innovación al desarrollo económico y a la creatividad empresarial. Según Schumpeter, la innovación es, por su parte, el propulsor del cambio y de la destrucción creativa de la innovación, y habilita a las empresas a liderar la transformación de sus sectores.

Por último, hay que hacer hincapié en que la innovación ha de estar presente dentro de la cultura de la organización, sustentada por la alta dirección, pero también abierta a la participación de todas las personas de la totalidad de la empresa. Es necesario que se cree un ambiente propicio para la creatividad, para el aprendizaje y para la mejora continua para que la innovación pueda ser sostenida.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se relaciona con variables como la motivación que es el grado de compromiso que tiene un trabajador dentro de la empresa a diferencia de que se haría con simplemente observar, debido a que su centro de interacción es diferente al que podría tener de manera individual o de ciertos grupos.

Según Flores y Beltron (2022), la cultura y el liderazgo permiten al individuo generar motivación y obtener resultados favorables para su equipo de trabajo, dado que estas dos características favorecen el trabajo y desarrollo de la empresa (p.82).

La cultura de la organización está muy ligada al ambiente laboral que existe en la empresa lo cual produce un compromiso de parte de los trabajadores, que, sabiendo los objetivos y metas, también hacen su contribución personal al crecimiento y desarrollo de la organización, lo que potencia el nivel de satisfacción del cliente y eleva los niveles de productividad.

Modelos y tipos de cultura organizacional

Edgar Schein profesor de EEUU, desarrollo un modelo para hacer visible la cultura dentro de las organizaciones, además de dar a conocer las etapas necesarias para lograr el cambio en la cultura, así también, expresó que hay procesos directos e indirectos en las empresas y de esto depende la influencia de la cultura; los indirectos incluyen en las opiniones, comportamientos, status y citas, sin embargo, se reconoce que no influyen para nada los factores indirectos, pero sí son determinantes, como la misión y la visión empresarial, las guías formales, rituales, identidad corporativa y el diseño.

Schein expresó que el modelo se divide en tres niveles:

- Artefactos que se ubican en la parte superior y en él se muestra visualmente la forma de vestir, hablar y comportarse en la organización.
- Valor compartido, donde se representa como el tronco del árbol.
- Las raíces son los cimientos o fundamentos de estados profundos e íntimos que se relacionan con las principales percepciones, sentimientos y supuestos (Llanios, 2018, citado por Ordoñez 2021).

El modelo de Denison, desarrollado en la década de los noventa, caracteriza cuatro tipos de cultura o dimensiones: Misión, consistencia, implicación y adaptabilidad.

- En particular, la misión representa el propósito y la dirección de las metas y los objetivos estratégicos, e implica tener una comprensión clara del desarrollo futuro de la organización.
- La Consistencia, por su parte, se caracteriza por actividades debidamente coordinadas, lo que resulta en una organización con estabilidad e integración.
- La dimensión de implicación en el modelo de Denison se caracteriza por la fuerza de los miembros y estos miembros están organizados en equipos, los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten que pertenecen a la organización y participan en la toma de decisiones relacionadas con los objetivos de la empresa.

- La adaptabilidad, las organizaciones adaptativas tienen la capacidad y la experiencia para realizar cambios y por lo general experimentan un crecimiento en las ventas y en la participación del mercado (Ordoñez, 2021).

Características de la cultura organizacional

Robbins (2021) identifica siete características clave de la cultura organizacional, que se detallan a continuación:

1. Innovación y aceptación de riesgos: Fomenta la creatividad y la toma de riesgos por parte de los empleados.
2. Atención a los detalles: Requiere precisión, análisis y atención a los detalles por parte de los empleados.
3. Orientación a resultados: Se centra en los resultados o eventos, no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a las personas: Las decisiones de la dirección tienen en cuenta el impacto de los resultados en el personal de la organización.
5. Orientación e equipos: Las actividades laborales están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad: Las personas son emprendedoras y competitivas, en lugar de buscar soluciones factibles.
7. Estabilidad: Se enfatiza el statu en comparación con el crecimiento de las actividades organizacionales.

Sostenibilidad empresarial

López Jimenes & Zamarriego Muñoz (2021) Mencionan que, la sostenibilidad empresarial se focaliza en promover el crecimiento a largo plazo de las empresas, comprometiéndose a preservar el medio ambiente mediante una gestión apropiada de sus diversos recursos, ya sean financieros, humanos o naturales. Este enfoque estratégico se

adapta de manera inherente a las particularidades, convicciones y metas específicas de cada organización.

Vargas Vasserot (2021) indica que, cuando se aborda la temática de la sostenibilidad empresarial o corporativa, se busca destacar la preocupación por garantizar que las grandes empresas alineen sus acciones políticas con el respeto al entorno social y medioambiental en el cual operan. Se aboga por la incorporación de esta preocupación en las leyes, integrándose en la estructura orgánica de las empresas, especialmente en lo que respecta a los órganos encargados de su formulación, supervisión e informes. Al mismo tiempo, se aboga por una perspectiva más flexible en relación con la estricta exigencia del cumplimiento de los deberes de los administradores en la consecución del fin social.

La sostenibilidad, entonces, debe ser una meta estratégica, incorporada en el ADN del modelo empresarial, no como una imposición externa, sino como un camino hacia la resiliencia organizacional.

Desarrollo territorial y enfoque sistémico

El desarrollo territorial constituye una perspectiva multidimensional y holística que persigue la mejora del bienestar humano; la equidad social y la sostenibilidad ambiental, integrando las dimensiones geográficas, ambientales humanas y políticas-económicas. Según la perspectiva de Vázquez y Barquero (s/f), el desarrollo territorial debe considerarse una estrategia para la transformación productiva y la mejora de la calidad de vida. Desde otro enfoque, desde el punto de vista de Pecqueur & Campagne (s/f), sería necesario proponer un enfoque de gobernanza que articule a los actores locales (Estado, sociedad civil, sector privado) para el fortalecimiento de los recursos y la identidad de cada territorio; en este sentido, la gobernanza se presenta como la vía para garantizar la interacción entre los factores y actores del desarrollo local.

La relación interconectada de las MIPYMES Esmeraldeñas con las universidades, los gobiernos locales y las cámaras de comercio será un elemento umbilical para la factibilidad del modelo que se prevé con este propuesto.

MIPYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son actores clave en las economías de los países en desarrollo, no sólo desde la perspectiva de su participación en el producto interno bruto (PIB), sino que tienen alta capacidad de generación de empleo, fomentan la innovación y promueven la expansión del mercado local. En el caso de Ecuador, las MIPYMES constituyen más del 90% del total de unidades productivas registradas, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022).

En el caso ecuatoriano, la definición de MIPYMES queda fijada de acuerdo con lo estipulado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) que establece una clasificación de las empresas atendiendo al número de trabajadores que tienen al volumen de ventas que realizan durante un año:

- Microempresa: hasta 9 trabajadores y ventas hasta USD 100.000.
- Pequeña empresa: de 10 a 49 trabajadores y ventas entre USD 100.001 y USD 1.000.000.
- Mediana empresa: de 50 a 199 trabajadores y ventas entre USD 1.000.001 y USD 5.000.000.

Esta clasificación permite establecer políticas diferenciadas de apoyo y regulación, adaptadas a las capacidades y necesidades particulares de cada categoría.

Características de las MIPYMES

Las MIPYMES se caracterizan por poseer una estructura organizativa ágil, cercana al cliente, capacidad de respuesta rápida, y una marcada orientación hacia el mercado local

y/o regional. No obstante, también tienen que afrontar múltiples restricciones, entre las que resaltan:

- Escaso acceso a financiamiento y crédito productivo.
- Limitada formación en gestión empresarial.
- Ausencia de planificación estratégica formalizada.
- Débil adopción tecnológica.
- Escasa articulación con redes de innovación y centros de investigación.

Rol en el desarrollo económico local

Las MIPYMES en cantones como Esmeraldas cumplen con una función social y económica importante proporcionan trabajo directo e indirecto facilitan la descentralización económica contribuyen a la diversificación de la producción. Muchas de estas unidades económicas se presentan en sectores como el comercio minorista manufactura artesanal turismo agroindustria y servicios para la persona.

El fomento de las MIPYMES, por tanto, no se limitará simplemente a mejorar las condiciones operativas, sino a desarrollar capacidades estratégicas y de innovación para que puedan crecer, competir y adaptarse a las transformaciones del entorno.

MIPYMES e innovación

Con todo, las MIPYMES, no obstante, su escasa capacidad de sus recursos, cuentan con un alto potencial innovador, especialmente si llegan a vincularse con redes de conocimiento, además de poder hacerlo con otro tipo de instituciones públicas, universidades e institutos, y también con cámaras de comercio. Desarrollar modelos de planificación estratégica ajustados a la realidad puede ser una forma efectiva de integrar procesos innovadores, relanzar su sostenibilidad y poder producir un valor social y económico a largo plazo.

La innovación empresarial consiste en la incorporación de nuevas mejoras en la actividad empresarial mediante un cambio en los modelos de negocio, procesos, organización, productos o estrategias de marketing, en el sentido que ello implica un aumento en la eficiencia que le permite alcanzar una mejor situación competitiva en el mercado.

Relación entre planificación estratégica e innovación

La planificación estratégica y la innovación constituyen procesos fuertes que tienen relación entre sí, y que llevan a una mayor e intensa mejora de la competitividad de las empresas y el desarrollo organizacional cuando se encuentran adecuadamente ligados. La relación entre estos factores es especialmente relevante para las MIPYMES, dado que una correcta planificación puede facilitar dirigir los escasos recursos hacia la búsqueda de acciones innovadoras que generen valor y una sostenibilidad en el tiempo.

Planificación estratégica como base de la innovación

La elaboración de un plan estratégico favorece el establecimiento de un esquema de referencia que permite identificar oportunidades, prever cambios de la organización, delimitar objetivos concretos y proponer acciones concretas para poder alcanzarlos. Esta clarificación del rumbo de la organización es un requisito para que la innovación no sea un hecho aislado y casual, sino una práctica intencionada, alineada con la visión y con la misión de la empresa.

Según Kaplan y Norton (2021), "la innovación no es simplemente creatividad; es creatividad dirigida estratégicamente para generar valor", por tanto, es fundamental que las decisiones innovadoras estén insertadas en un proceso de planificación que considere tanto el contexto interno como externo de la organización.

La planificación estratégica es un enfoque formulado para planear, codificar y definir los planes de una organización en relación con su futuro. Se trata, en realidad de

un proceso estructurado en el que se estudia el entorno de la empresa para plantear metas y objetivos, definir acciones estratégicas y asignar recursos para poder alcanzar esas acciones y los correspondientes objetivos.

Por otro lado, la innovación estratégica se enfoca en la creación e implementación de nuevas y originales ideas con el objetivo de producir ventajas competitivas que aseguren el éxito a largo plazo. En este sentido, se valorará el método por el cual se busca continuamente nuevas formas de hacer las cosas, desarrollar nuevos productos o servicios, adoptar tecnologías nuevas y desarrollar formas distintas con el fin de dar una determinada y única posición a la empresa en el mercado. Ambos focos son importantes y están integrados.

La planificación estratégica proporciona una estructura y un marco para establecer metas y objetivos claros a nivel corporativo, mientras que la innovación estratégica estimula la creatividad y la búsqueda de nuevas oportunidades para concretar los diferentes objetivos de manera más adecuada.

Elementos estratégicos que impulsan la innovación

1. Diagnóstico estratégico: permite detectar debilidades que pueden convertirse en oportunidades de mejora a través de la innovación, así como identificar fortalezas que faciliten la implementación de nuevas ideas.
2. Formulación de objetivos estratégicos: establecer metas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, la digitalización de procesos o el ingreso a nuevos mercados, estimula la innovación como medio para alcanzarlas.
3. Asignación de recursos: mediante la planificación se puede priorizar la inversión en tecnología, formación de talento humano o alianzas estratégicas orientadas a la innovación.
4. Evaluación estratégica: los sistemas de monitoreo y evaluación permiten detectar fallas, corregir desviaciones y aprender del proceso, lo que refuerza una cultura de mejora continua e innovación permanente.

Innovación como resultado de una gestión estratégica eficaz

En el caso de las MIPYMES, las innovaciones de productos o servicios no siempre emanan de departamentos de I+D, tal como lo entendemos en un sentido estricto, sino que son el resultado de aplicar la creatividad para buscar soluciones para problemas del día a día, adaptarse a nuevas realidades y realizar mejoras incrementales en sus productos o servicios. La gestión estratégica, al encauzar esos esfuerzos, los transforma en un ciclo organizacional impactante.

Investigaciones como las que realizan Tidd y Bessant (2018) constatan que aquellas organizaciones que relacionan su estrategia con la innovación suelen alcanzar un nivel de rentabilidad y sostenibilidad mayor a aquellas que no lo hacen. En este sentido, la planificación estratégica formulada adecuadamente actúa como impulsora de procesos innovadores al generar un marco propicio para el aprendizaje, la experimentación, la transformación.

2.2.3. Integración teórica para el modelo propuesto

La presente investigación, en coherencia con los enfoques y postulados señalados, se apoya en un modelo teórico integrador que concibe a las MIPYME como organizaciones sistémicas, inmersas en una red territorial, que requiere desarrollar capacidades estratégicas, innovadoras y adaptativas para asegurar su sostenibilidad. Este modelo reconoce la interacción entre los factores internos (visión estratégica, liderazgo, cultura organizacional) y externos (institucionalidad, entorno económico, redes de apoyo), y propone como eje transversal la innovación contextualizada.

La asociación de tales categorías no permite meramente el profundo entendimiento del fenómeno objeto de estudio, sino que también se establece una buena propuesta metodológica que se apoya en las necesidades reales ocupantes del sector MIPYME del cantón Esmeraldas.

2.3. Marco Conceptual.

El marco conceptual es una forma de representar el conocimiento, la forma de dar sentido a los conceptos clave del estudio, permitiendo al investigador circunscribir los ejes de análisis, construirse relaciones entre las variables y plantear explicaciones acordes al fenómeno en estudio. En la presente investigación doctoral, centrada en analizar la influencia de un modelo de planificación estratégica basada en la innovación para el fortalecimiento y sostenibilidad de las MIPYMES del cantón Esmeraldas, el marco conceptual define a la vez los antecedentes teóricos y las categorías clave que dan orientaciones de análisis a la realidad investigada.

Desde la óptica sistémica y constructivista, el marco conceptual se construye sobre la articulación lógica de las cinco categorías que son las bases de la investigación: planificación estratégica, innovación, sostenibilidad empresarial, fortalecimiento organizacional y MIPYMES como objeto de estudio territorial, enunciando definiciones, experiencias previas, variables interdependientes y supuestos relacionales, ya que las primeras y las últimas son las que permiten entender las dinámicas de interrelación interna y externa que constituyen el comportamiento de estas pequeñas empresas en contextos de alta vulnerabilidad y recursos restringidos, como el cantón Esmeraldas.

2.3.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica se configura como un procedimiento enérgico y sistemático mediante el cual una organización establece su visión, su misión, sus objetivos y sus estrategias, todo ello fundamentado en el análisis del entorno de sus capacidades internas. Esta planificación estratégica constituye el proceso que permite incitar a que las organizaciones decidan cómo promover su trabajo a fin de alcanzar la eficiencia bajo situaciones complejas y/o la sostenibilidad en un contexto del mismo tipo (Bryson, 2020). En el contexto de las MIPYMES, la planificación estratégica es fundamental: en la mayoría de los casos puede ser la única manera de gestionar la escasez de recursos y anticiparse a estados inciertos.

El concepto de planificación estratégica en este trabajo es una variable organizacional transformadora, que impacta de forma directa en el proceso de toma de decisiones, estructuración de los objetivos, control de proceso, relación con el entorno que se prevé la formalización, aplicación y control efectivo.

2.3.2. Innovación organizacional

La innovación organizacional es concebida como la capacidad de una entidad para generar y aplicar nuevas ideas, métodos o procesos que mejoren su funcionamiento, competitividad y sostenibilidad. Dutrénit et al. (2020) sostienen que la innovación en las MIPYMES de países en desarrollo se caracteriza por ser incremental, basada en la experiencia práctica más que en la investigación formal.

Desde este enfoque teórico, la innovación es considerada como un eje estratégico transversal que dinamiza y orienta todos los procesos de planificación, favoreciendo a la toma de decisiones que generan ventajas competitivas sostenibles. Este concepto integra múltiples dimensiones entre ellas la innovación en productos, servicios, procesos administrativos y estrategias de marketing, así como la capacidad para gestionar conocimiento, fomentar el aprendizaje continuo y adaptarse a entornos dinámicos y responder de manera efectiva a los desafíos derivados de la transformación social, tecnológica y económica.

2.3.3. Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial se refiere a la habilidad de una empresa para prevalecer a través del tiempo, combatiendo continuamente por equilibrar las rentas económicas, el desarrollo social y el futuro del medio ambiente. Cosa, que el concepto de triple resultado o triple bottom line (Elkington, 1998) manifiesta que una empresa sostenible debe generar valor financiero, social y ambiental, de tal forma que se exige equilibrio para obtener resultado.

En la presente tesis, la sostenibilidad es entendida como una variable dependiente y un resultado esperado según el modelo de intervención; y la sostenibilidad es observada en su dimensión operativa (continuidad del negocio), financiera (rentabilidad), social (relación con el entorno) y estratégica (resiliencia).

2.3.4. Fortalecimiento organizacional

El fortalecimiento organizacional consiste en el desarrollo de capacidades técnicas, estructurales, humanas y estratégicas que facilitan a las organizaciones mejorar su desempeño, autonomía y nivel de respuesta ante las exigencias del entorno (UNDP, 2019). Se trata de un proceso de transformación institucional que se plasma en una mejor gestión de la organización, el liderazgo efectivo, la coherente organización interna y la visión compartida de las organizaciones del futuro.

En el marco del presente estudio, el fortalecimiento es considerado como una de las dimensiones internas de las MIPYMES que se espera observar a partir de la implementación del modelo propuesto y que es posible medir a través de indicadores como profesionalización de la gestión, formalización, uso de herramientas de control, liderazgo y cohesión organizacional.

2.3.5. MIPYMES y enfoque territorial

Las MIPYMES son pequeñas unidades económicas productivas generadoras de empleo, pero son claves para el desarrollo local. En Ecuador, las MIPYMES representan más del 98% de las unidades de producción existentes y generan alrededor del 60% del empleo formal (INEC, 2022). Sin embargo, las MIPYMES enfrentan barreras estructurales que predominan en su cotidianidad, como la informalidad, la escasa planificación, el escaso acceso a financiamiento y tecnología, y la débil articulación existente de las políticas públicas.

El presente trabajo tiene como objeto de intervención las MIPYMES del cantón Esmeraldas, las cuales se ubican en un cierto entorno territorial con limitaciones

estructurales, pero potencialidades desde el punto de vista de las capacidades locales (capital humano, mercado, recursos endógenos). Por ello, el modelo que se presenta aquí se diseña a la par de las realidades territoriales, estimulando estrategias contextualizadas y viables.

2.3.6. Innovación.

Es la introducción al mercado de un producto o procedimiento novedoso que puede ofrecer algún aspecto distintivo, el lanzamiento de un mercado nuevo, o la identificación de una fuente nueva de productos intermedios o materias primas.

2.3.7. Modelo de planificación estratégica e innovación en las MIPYMES

Un modelo de planificación estratégica e innovación para pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) implica un método organizado y constante que conecta las metas de la empresa con la creación de ideas y soluciones innovadoras, esto convierte la visión en acciones concretas que mejoran la competitividad y la capacidad de adaptación de las empresas en un entorno en constante cambio, lo más importante es que todos los niveles de la organización participen de manera activa, haciendo de la innovación una cultura que genere resultados reales y se ajuste a las demandas del mercado.

El modelo de planificación estratégica e innovación, debe contener componentes claves como: definición de la visión y misión, análisis ambiental, formulación de estrategias de innovación, implementación y ejecución dinámica, evaluación y control. Cabe manifestar que, al mismo tiempo debe contener herramientas y enfoque como el análisis FODA, mapa de competitividad, cuadro de mando integral, modelo de negocio Canvas. Este modelo puede generar beneficios como el tener mayor competitividad, adaptación al cambio, cultura organizacional, coordinación y alineación de las MIPYMES.

Relación conceptual entre las variables

Las categorías aquí referidas no son categorías que sean independientes entre sí; más bien se encadenan en un modelo relacional en el cual la planificación estratégica orientada a la innovación es la palanca de transformación que se expresa en el fortalecimiento organizacional que, por su parte, regula la sostenibilidad de las MIPYMES, las que, a su vez, pueden ser mediadas por el contexto territorial de Esmeraldas que puede ser incluso problemático y limitado respecto de los márgenes de posibilidad del modelo.

Relación conceptual entre las variables del estudio

Tabla 1 Relación entre variables

Planificación estratégica	Fortalecimiento Organizacional	Sostenibilidad Empresarial
Innovación	Condicionado por el contexto territorial: MIPYMES - Esmeraldas	

Fuente: elaboración propia.

Las categorías antes descritas no son independientes, sino que se articulan en un modelo relacional donde la planificación estratégica orientada a la innovación actúa como mecanismo de transformación que incide en el fortalecimiento organizacional y, como consecuencia, en la sostenibilidad de las MIPYMES. La planificación estratégica, entendida como un proceso sistémico de dirección y decisión, permite orientar los recursos hacia objetivos claros y medibles (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2021).

A su vez, la innovación es el medio impulsor del cambio organizacional, en la medida que desencadena nuevas formas de desarrollo, de productos y de procesos para potenciar la competitividad y la adaptabilidad de la organización (Drucker, 2021). En relación con ello, la innovación es más que una forma de planificación, ya que retroalimenta esta última puesto que permite transformar la estructura interna y las relaciones operativas de la organización (Barney & Hesterly, 2021).

El fortalecimiento organizacional, puede considerarse una práctica emergente de la asociación entre prácticas estratégicas e innovadoras, integrando capacidades internas mediante cultura organizacional y ventajas competitivas sostenibles (Porter, 2020; Barney & Hesterly, 2021); tal fortalecimiento organizacional, es condicionado para que las MIPYMES evolucionen hacia una sostenibilidad empresarial entendida en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental, en línea con la filosofía del triple resultado (Elkington, 2021).

Por último, todas estas interacciones están condicionadas por el contexto territorial del cantón Esmeraldas, el cual pone límites a las posibilidades de implantación de un modelo. La sostenibilidad y el desarrollo de la empresa no pueden analizarse de forma abstracta, sino que deben tener en cuenta factores del entorno como políticas públicas, capital humano y tejido social (Porter & Kramer, 2021). En este sentido, la articulación de la planificación estratégica con la innovación atravesada por la realidad del territorio constituye el camino para llegar a un modelo de transformación efectiva.

El marco conceptual que se ha desarrollado permite construir una visión coherente de la aproximación metodológica elegida para analizar el fenómeno estudiado, todo ello mediante la identificación y la articulación de las conceptualizaciones y las variables claves de relación y de dependencia entre estas. El marco conceptual sirve de estructura para la interpretación de los resultados y para la construcción del modelo de la investigación propuesta. En el mismo sentido, el marco conceptual sirve como guía para el análisis empírico y, por lo tanto, para poder establecer la relación entre teoría y práctica, y permite dar una aproximación científica rigurosa del objeto de estudio, pero además en un entorno contextualizado.

2.4. Marco Contextual.

El marco contextual de la investigación doctoral no delimita solo el objeto del estudio en el sentido geográfico, sino que también permite comenzar a conocer y entender las condiciones estructurales, sociales, económicas e institucionales que moldean el marco

donde discurren los fenómenos que se tratan, y en este caso el estudio se centra en el cantón Esmeraldas, donde las MIPYMES son un sector clave, aunque extremadamente débil y limitado por el entorno que no permite un desarrollo sostenible y una innovación. Por tanto, este apartado ayuda a obtener una perspectiva del entorno local, nacional y regional en la que se desarrolla la presente investigación, sistemática y actualizada.

2.4.1. Entorno económico y productivo del cantón Esmeraldas

El cantón Esmeraldas, ubicado en la provincia homónima del noroeste ecuatoriano, es un territorio con un importante potencial económico debido a su ubicación costera, su riqueza en recursos naturales y su población joven. Sin embargo, enfrenta rezagos históricos en materia de infraestructura, inversión pública, educación y acceso a tecnología, lo cual incide negativamente en el desarrollo del tejido empresarial (Ministerio de Producción, 2021).

Las MIPYMES en la localidad están sobre todo asentadas en los sectores del comercio, de los servicios y de la manufactura artesanal, siendo emprendimientos familiares mayoritariamente los existentes, de carácter informal, y de poca escalabilidad. De acuerdo con el INEC (2022), el 80 % más de las unidades productivas del territorio no tienen registros, ni planificación, de manera que esto limita el acceso al crédito, la vinculación institucional de apoyo y la integración en cadenas de valor.

2.4.2. Situación actual de las MIPYMES a nivel nacional y local

A nivel nacional, las MIPYMES en Ecuador representan el 99% del total de unidades productivas y generan cerca del 60% del empleo formal, siendo el motor principal del desarrollo económico descentralizado (Superintendencia de Compañías, 2023). No obstante, enfrentan limitaciones relacionadas con la baja productividad, el limitado acceso al financiamiento, la escasa innovación y la débil articulación institucional (CEPAL, 2020).

En lo que respecta al caso de Esmeraldas, esa situación se hace más evidente. La mayoría de las empresas del lugar lo hacen con recursos limitadísimos, careciendo de modelos de gestión profesionalizados, así como de procesos formales de toma de decisiones. Trabajos recientes, como el de Del Vecchio (2018) señalan que la informalidad, la improvisación y la falta de cultura estratégica, son características que afectan directamente a la sostenibilidad empresarial en el cantón.

Implicaciones para las MIPYMES del Cantón Esmeraldas

En contextos locales como el que se presenta en el cantón Esmeraldas, caracterizado por una baja medio de limitaciones estructurales y desigualdades en términos económicos y sociales, la planificación estratégica puede ser la clave para convertir el entorno adverso presente en un espacio lleno de oportunidades. Eso sí, siempre y cuando las MIPYMES incorporen la innovación como un eje de sus estrategias para, así, poder no solo mejorar su productividad y su competitividad, sino también para contribuir al desarrollo económico y social de la región.

2.4.3. Iniciativas recientes y experiencias prácticas relevantes

En años recientes han aparecido acciones diversas encaminadas a fortalecer las MIPYMES en el cantón Esmeraldas por parte de la institucionalidad pública así como de los Organismos de cooperación internacional, entre ellas, el proyecto denominado “Esmeraldas Productiva” (año 2020–2022), dirigido por el Ministerio de Producción y apoyado por la GIZ, cuya finalidad fue la de formar a emprendedores en lo que concierne a gestión administrativa, conocimientos básicos de finanzas e innovación en el desarrollo de productos. A decir de los informes de evaluación del proyecto, si bien se dieron avances en lo que respecta a las capacidades individuales, no se instauraron modelos estratégicos que hicieran que confluyeran su continuidad o sostenibilidad en las empresas que se beneficiaron de estos esfuerzos.

En el contexto académico, algunas tesis y trabajos de investigación aplicados han abordado la influencia de la planificación estratégica en pequeños negocios esmeraldeños, tal es el caso de la investigación de González (2021), el cual aplicó un modelo FODA en microempresas del sector comercio, concluyendo que la no planificación limita la competitividad. Sin embargo, todavía existe algún desarrollo de la aplicación de modelos que integran innovación y la estrategia de una forma sistemática y contextualizada.

2.4.4. Contexto sociocultural y su influencia en la gestión empresarial

El contexto sociocultural del cantón también impacta notablemente las prácticas empresariales. En este sentido, la cultura organizativa local suele estar vinculada a una toma de decisiones de carácter personalista, escasa delegación, y a una temporalidad de corto alcance. Adicional e igualmente, sigue existiendo desconfianza hacia las instituciones y una cultura tributaria y financiera baja, lo que influye en la formalización y profesionalización de las MIPYMES (SENPLADES, 2021).

Esta realidad plantea la necesidad de articular modelos de intervención no únicamente desde la transferencia de herramientas sino desde el cambio de creencias, actitudes y valores de las organizaciones, de modo que la innovación en este marco no puede ser concebida como un proceso técnico único, sino como un proceso cultural progresivo que necesita de estrategias participativas, de un liderazgo transformador y de políticas de apoyo que tengan sentido.

2.4.5. Justificación del modelo propuesto en el contexto investigado

El análisis de la realidad pone de manifiesto la necesidad y pertinencia de un modelo que, con una lógica adaptativa y de avance, se sitúe como horizonte de planificación estratégica en la realidad de las MIPYMES del cantón Esmeraldas, donde no puede ser un modelo que replique los ya existentes de forma genérica o centralista, sino un modelo que, haciendo emergente lo que dicho territorio implique, contemple la informalidad como punto de partida y no como un techo inamovible.

La propuesta de carácter investigativo se hace fuerte y coagente en este contexto, tal y como queda expuesto aquí, ya que responde a la necesidad estructural no resuelta propia de las MIPYMES de dotarse de las herramientas organizativas, estratégicas y culturales que les permitan ser sostenibles, competitivas y resilientes frente a los avatares del propio entorno.

2.5. Marco Legal y Normativo.

El marco legal y normativo constituye una parte fundamental en el marco de referencia de toda investigación científica, ya que delimita el área de trabajo en la cual se enmarca el fenómeno objeto de estudio. En el caso de esta investigación doctoral, dedicada a la implementación de un modelo de planificación estratégica orientada a la innovación que aporte a la sostenibilidad de las MIPYMES del cantón Esmeraldas, hace absolutamente necesario revisar y contextualizar el marco legal vigente, que regula la existencia, desarrollo y gestión de estas organizaciones y las políticas públicas en innovación y emprendimiento.

Este encuadre, nos permite proporcionar un soporte jurídico a la propuesta investigativa, que tiene un papel clave para poder detectar las dificultades normativas que tienen que afrontar las MIPYMES para poder actuar de manera formal y proyectarse de forma estratégica. A raíz de esta circunstancia, se presentan en términos de revisión crítica las principales leyes, decretos, reglamentos y políticas públicas ecuatorianas que encuadran el objeto de estudio.

2.5.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución de la República del Ecuador es la norma suprema del país y establece el marco general del desarrollo económico y social. En su *artículo 283*, se define al sistema económico como social y solidario, promoviendo formas de producción sustentables, equitativas y participativas, asimismo, el *artículo 304* establece que la

política comercial debe fortalecer el mercado interno, priorizar el desarrollo de las MIPYMES y fomentar la innovación tecnológica.

Además, el artículo 319 regula las diferentes formas de organización productiva -microempresas incluidas- que son parte del sistema económico del país. Asimismo, el artículo 334 orienta al Estado a eliminar las desigualdades en del acceso a los factores productivos, impulsando el acceso a financiamiento, así como a capacitación y tecnología para este tipo de empresas.

2.5.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

El COPCI, promulgado mediante Ley Orgánica No. 0 y publicado en el Registro Oficial Suplemento 351 del 29 de diciembre de 2010, constituye el instrumento normativo central en materia de política productiva en Ecuador. Este cuerpo legal regula las actividades de producción, comercio interno y externo, e inversiones, estableciendo en su *Libro I*, Título II, una definición y clasificación de las MIPYMES.

De igual manera, el COPCI promueve la competitividad de las micro y pequeñas empresas con incentivos, tales como exoneraciones tributarias, facilidades de crédito, asistencia técnica y acceso preferencial a compras públicas. En el artículo 27, se prevé fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico como formas de aumentar la producción de las empresas.

2.5.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

No obstante, la LOEPS, proclamada en el Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de dos mil once, establece los principios y el marco institucional de la economía popular y solidaria, para que muchas MIPYMES, especialmente aquellas que cuentan con estructuras asociativas, cooperativas o comunitarias se regulen a partir de la lógica de la LOEPS.

La ley permite a las microempresas ya sean individuales o familiares y a las unidades productivas independientes de comercio ser considerados actores, y esta norma es la que propone la asociatividad, la reciprocidad, la autogestión y la corresponsabilidad en materia de trabajo en conjunto y de planificación participativa.

2.5.4. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020)

Una de las normas más recientes y relevantes para esta investigación es la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 151 del 28 de febrero del 2020. Esta ley promueve un ecosistema nacional favorable al emprendimiento dinámico, la innovación y la transformación digital.

El artículo 9 establece el apoyo estatal a las MIPYMES dirigido a través de acciones de fortalecimiento empresarial, procesos de incubación y aceleración empresarial y acceso a la financiación. En la misma ley está la creación del Sistema Nacional de Emprendimiento, que articula actores públicos y privados en torno a políticas de innovación.

Este cuerpo legal otorga un marco normativo explícito para el diseño de rutas estratégicas enfocadas a la innovación, como la que se propone en esta tesis, y determina la responsabilidad del sector universitario.

2.5.5. Código de Comercio (actualización 2019)

El Código de Comercio reformado en 2019 regula la actividad mercantil en Ecuador. En sus disposiciones se establecen los requisitos para la constitución, operación y cierre de empresas, así como las formas legales para contratos, sociedades y relaciones comerciales. Este código es fundamental para entender la formalización de las MIPYMES, sus derechos y obligaciones dentro del mercado.

2.5.6. Normativa del Ministerio de Producción y Políticas Públicas Complementarias

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ha desprendido diferentes acuerdos y programas que persiguen el fortalecimiento de las MIPYMES. Dentro de estos acuerdos, se destaca el Plan Nacional de Fortalecimiento de las MIPYMES, 2021-2025, que disciplina las líneas estratégicas asociadas a la digitalización empresarial, el acceso al crédito, la capacitación y la innovación, en la forma de ejes transversales.

Asimismo, el Reglamento para el Fomento Productivo (Acuerdo Ministerial No. 20-2020) establece procedimientos para acceder a programas de apoyo técnico y financiero, particularmente en zonas de desarrollo prioritario como Esmeraldas.

2.5.7. Normativa internacional y alineación con ODS

La investigación se aviene, también, a los compromisos internacionales que ha asumido Ecuador, concretamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Estos instrumentos internacionales fortalecen el marco normativo para el impulso de los modelos de innovación y de planificación estratégica en las MIPYMES como motores del desarrollo local.

Cuadro Resumen del Marco Legal y Normativo

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales normas legales y políticas públicas relacionadas con el objeto de estudio de esta tesis doctoral. Se detalla su nombre, año, ámbito de aplicación y su vinculación directa con la planificación estratégica, la innovación y el fortalecimiento de las MIPYMES en el cantón Esmeraldas.

Tabla 2 Normas legales y políticas públicas

NORMA / INSTRUMENTO	AÑOS	ÁMBITO DE APLICACIÓN	RELACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN
Constitución de la República del Ecuador	2008	Nacional	Establece el marco general del desarrollo económico, fomenta las MIPYMES, la innovación y el sistema económico social y solidario.
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)	2010	Productivo / Nacional	Regula la producción e inversiones; incluye incentivos para innovación y crecimiento de MIPYMES.
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)	2011	Económico y asociativo	Regula las formas de organización económica popular; fomenta la autogestión y el trabajo colaborativo.
Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación	2020	Emprendimiento e Innovación	Promueve un ecosistema de apoyo a emprendedores y MIPYMES; establece responsabilidades institucionales y apoyo financiero.
Código de Comercio (reformado)	2019	Comercial / Mercantil	Regula la actividad mercantil de MIPYMES; establece condiciones para formalización y operación.
Plan Nacional de Fortalecimiento de las MIPYMES	2021–2025	Política pública / Nacional	Define estrategias de innovación, capacitación, crédito y formalización para MIPYMES.
ODS – Agenda 2030	2015	Internacional	Promueve desarrollo sostenible, empleo decente, innovación e infraestructura a través de las metas ODS 8, 9 y 17.

Fuente: Autora de Tesis

El marco legal vigente en Ecuador proporciona una base favorable para el fortalecimiento de las MIPYMES y la promoción de procesos de planificación e innovación. Sin embargo, la aplicación de estas normas enfrenta barreras relacionadas con la falta de articulación institucional, desconocimiento por parte de los actores económicos y la limitada capacidad de adaptación normativa al contexto territorial.

Por lo tanto, el trabajo de investigación presentado se inserta dentro de dicho marco normativo, no obstante, el modelo propuesto se encuentra en consonancia con lo que establecen las normas, pero a la vez se adapta a la realidad del cantón, Esmeraldas, para que de esta manera se impulsen procesos de formalización, de sostenibilidad, de transformación organizacional del sector MIPYME.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

El presente capítulo desarrolla los fundamentos metodológicos que sustentan esta investigación doctoral, los cuales permiten articular de forma coherente la pregunta científica, los objetivos propuestos y el diseño de un modelo de planificación estratégica orientado a la innovación para el fortalecimiento de las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

En este sentido, se precisan los elementos esenciales del proceso investigativo, incluyendo el enfoque epistemológico, el tipo y diseño de investigación, operacionalización de variables, las técnicas de recolección y análisis de datos, la población y muestra seleccionada, así como los criterios éticos que guiaron el trabajo de campo. Aparte de proporcionar validez y fiabilidad al estudio, este marco metodológico también permite la construcción de una propuesta contextualizada, factible y aplicable en el entorno socioeconómico Esmeraldeño. En este capítulo también se sistematizan los principales resultados obtenidos durante el proceso empírico que fundamentan el diseño del modelo propuesto y aportan evidencias científicas sobre las relaciones entre planificación, innovación y sostenibilidad en el sector MIPYME.

3.1. Operacionalización de variables.

Tabla 3 Operacionalización de variables

Operacionalización de variables						
Tema: Modelo de planificación estratégica e innovación para las MIPYMES del cantón Esmeraldas, orientado al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa, período 2020-2024.						
Pregunta de investigación	**Hipótesis**	**Objetivo general**	**Objetivos específicos**	**Variables estudiadas**	**Dimensiones**	**Indicadores**
¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024?	Un modelo de planificación estratégica e innovación contribuye al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024.	Diseñar un modelo de planificación estratégica e innovación orientado al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa de las MIPYMES del cantón Esmeraldas en el período 2020-2024. .	Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad adaptativa en las MIPYMES.	**Variable Independiente** Modelo de planificación estratégica	Diagnóstico organizacional	Grado de cumplimiento del análisis FODA/PESTEL
			Diagnosticar el estado actual de los procesos de planificación estratégica e innovación en las MIPYMES del cantón Esmeraldas, identificando sus prácticas, limitaciones y potencialidades.		Eficiencia	Tiempo promedio dedicado al desarrollo del proceso de la planificación estratégica
					Definición de objetivos	Número de objetivos establecidos
					Identificación de estrategias	Número de estrategias definidas
			Detectar las principales debilidades estructurales, amenazas del entorno, fortalezas internas y oportunidades de mejora en la gestión empresarial de las MIPYMES esmeraldeñas.	**Variable/s dependientes** Desempeño empresarial	Innovación de Productos	Número de productos/servicios innovados; porcentaje de ventas atribuibles a nuevos productos.
						Manuales de funciones; procesos documentados; registro formal de la empresa.
			Formular un modelo de planificación estratégica con enfoque innovador, adaptado al contexto socioproductivo del cantón Esmeraldas, que integre herramientas de gestión, cultura organizacional y tecnología.		Estructura y Formalización	Margen de utilidad; crecimiento de ventas; acceso a financiamiento.
					Dimensión Económica Estratégica	Capacidad de respuesta ante crisis; continuidad operativa; alianzas estratégicas. .

3.2. Diseño metodológico.

La intención de este capítulo es la de poder describir y justificar la metodología de la investigación, para ofrecer una descripción lo más exhaustiva posible de los procedimientos, las técnicas y las herramientas que se han utilizado para llevar a cabo el estudio, la metodología resulta fundamental para ofrecer garantías acerca de la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos y además ayuda a poder desarrollar la investigación tal y como se había previsto llegar a conseguir, en este capítulo se realizan planteamientos del tipo como: el enfoque de investigación, el diseño del estudio, la selección de la muestra, la recogida de datos y del tratamiento de los datos, entre otros conceptos que se estiman relevantes, por lo tanto la elección adecuada de la metodología es fundamental para poder llegar a conclusiones sólidas y ayudar a generar nuevos conocimientos respecto del campo de estudio.

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

Se adopta un enfoque mixto, integrando metodología cuantitativa y cualitativa a comprender de manera amplia, profunda y contextualizada el fenómeno de estudio, al avanzar la investigación desde lo cuantitativo a lo cualitativo, es dable afirmar el diseño metodológico explicativo secuencial, pues primero se recopilan y analizan datos cuantitativos y luego se recopilan y analizan datos cualitativos para así explicar y profundizar en los resultados cuantitativos.

El diseño mixto aplicado se expone en la integración sistemática de ambos enfoques, a partir de los preceptos de Hernández et al (2020), desde esta perspectiva, el enfoque mixto se aprovecha la fortaleza objetiva y de medición, junto con la profundidad interpretativa y contextual, generando una comprensión más compleja del fenómeno estudiado. De acuerdo con los autores antes mencionado, los métodos mixtos descansan en la premisa que, al combinar ambos paradigmas, surge un análisis más robusto y validado, al posibilitar la triangulación de datos, la convergencia de resultados y la complementariedad metodológica.

En esta investigación, el uso del diseño mixto se concretiza a través de la recolección y el análisis paralelos de supuestos datos cuantitativos que giran en torno a mediciones estructuradas, y de datos cualitativos que recogen tanto la exploración de creencias, de significados, de experiencias, teniendo sus resultados de forma articulada. Tal diseño promueve la validez del estudio, disminuye sesgos y explica con mayor profundidad la problemática planteada.

Así, se recopilan y analizan datos numéricos a partir de encuestas tipo Likert aplicadas a dueños de Mipymes del cantón Esmeraldas, así como son interpretados fenómenos estratégico, e innovación y social desde la perspectiva de los actores mediante encuestas estructuradas y análisis documental.

Atendiendo los preceptos de Creswell & Plano (2021), el enfoque mixto es pertinente al desarrollar una visión integral del problema, considerando tanto las tendencias medibles como los significados que las personas atribuyen a su experiencia. De tal manera, el enfoque mixto fortalece que las personas atribuyan su experiencia, el enfoque mixto fortalece la triangulación de datos y la validez del estudio, posibilitando el modelo de planificación estratégica e innovación enfocado en las Mipymes del cantón Esmeraldas.

Se adiciona, el diseño investigativo no experimental, transeccional y de campo, desde el enfoque de no experimental, porque las variables no serán manipuladas intencionalmente por la investigadora, observadas tal como se manifiestan en su entorno natural (Sampieri et al, 2022). Se considera transeccional o de corte transversal, pues los datos serán recolectados en un solo momento y tiempo único, lo que permite una descripción instantánea de las condiciones actuales de las Mipymes del cantón Esmeraldas.

El diseño de campo, responde a que la información es recolectada directamente de los actores involucrados Mipymes del cantón Esmeraldas, objetivando la fidelidad respecto a los fenómenos observados, entonces dentro del diseño cualitativo es el

fenomenológico, direccionado a comprender y profundizar en las experiencias y percepciones de los actores involucrados en el estudio, solo entonces, es posible explorar las dimensiones estratégicas, e innovación y social de las Mipymes desde la experiencia directa de quienes son parte de las Mipymes del cantón Esmeraldas.

El tipo de investigación adoptada es descriptivo-propositivo, en una primera fase, el estudio es descriptivo al caracterizar la situación actual del enfoque estratégico, e innovación y social de las Mipymes del cantón Esmeraldas a partir del conocimiento y percepción de quienes forman parte de ellas. Esta fase permite evidenciar las fortalezas, debilidades y vacíos existentes respecto al modelo de planificación estratégico e innovación en el ámbito empresarial. Posteriormente, el estudio se torna propositivo, al enfocarse en la elaboración de un modelo de planificación estratégica e innovación para Mipymes del cantón Esmeraldas, sustentado en los hallazgos empíricos y el análisis teórico de modelos previos. Este tipo de investigación es adecuado cuando se busca comprender el problema y ofrecer soluciones factibles y contextualizadas (Hernández et. al 2021).

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

En este apartado detalla los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron; en la fase del diseño no experimental: la fase cuantitativa y la fase cualitativa estos instrumentos estuvieron diseñados para capturar información contextual, proporcionando una visión integral de la relación entre el modelo de planificación e innovación en las Mipymes, como en la contribución del fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad y capacidad adaptativa de las Mipymes del cantón Esmeraldas.

En el presente estudio, se emplearon métodos teóricos, empíricos y técnicos, abordando con integralidad el objeto de estudio como es el diseño de un modelo de planificación estratégica e innovación para Mipymes del cantón Esmeraldas. A continuación, se enuncian y justifican los métodos empleados.

El método teórico de análisis y síntesis, aplicado en el proceso de gestión y análisis documental-bibliográfico, descomponiendo el objeto de estudio en sus elementos esenciales como con la gestión estratégica, el emprendimiento sostenible. La síntesis, en el análisis integral, estos elementos en visión estructurada y argumentada del fenómeno investigado. Su importancia radica, entre otros aspectos, en la elaboración del marco teórico al identificar enfoques conceptuales y modelos de referencia para sustentar la propuesta investigativa.

En referencia al método empírico de expertos en la validación de instrumentos, se aplicó el método de juicio de expertos asociado a la validez del contenido. De esta manera, se logran valoraciones cualitativas y cuantitativas de profesionales con trayectoria académica y práctica en los ámbitos del emprendimiento, gestión y metodología de la investigación. El método empírico, la aplicación en la fase de campo mediante las encuestas estructuradas y aplicadas a dueño de Mipymes del cantón Esmeraldas, entonces, es posible recopilar datos relativos a percepciones, actitudes y experiencias vinculadas a la planificación estratégica e innovación.

De forma análoga al método de la estadística matemática, se hace uso del tratamiento cuantitativo de los datos, se hace uso de las técnicas de estadística descriptiva mediante estadígrafos de tendencia central y de dispersión e inferencial como determinar las posibles asociaciones o correlaciones entre dimensiones. Los resultados, permiten establecer asociaciones significativas para fundamentar el diseño de un modelo de planificación estratégica e innovación para Mipymes del cantón Esmeraldas.

Por último, la investigación recurrió al método teórico-propositivo, operacionalizado mediante el método de modelación, como estrategia para construir una representación abstracta, conceptual y funcional de un sistema de planificación estratégica, orientado a la innovación. En este caso, la modelación constituye el principal aporte científico de la investigación, debido a que articula fundamentos teóricos con los resultados empíricos para diseñar el modelo integrado con componentes, procesos, relaciones e indicadores que aseguran la consistencia metodológica que lo hagan aplicable

en los contextos de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del cantón Esmeraldas.

Para esta investigación los métodos empíricos son la base de la recolección de datos. En la fase cuantitativa se incluyen los cuestionarios estructurados elaborados para captar la información relacionada con el modelo de planificación e innovación en las Mipymes, y los métodos cualitativos comprenden el análisis documental de los datos públicos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

- Fase Cuantitativa

Encuestas estructuradas: Para obtener información como opiniones y comentarios para la investigación, se requiere la utilización de la encuesta como un método, utilizando el cuestionario como instrumento para la recolección de datos concretos en la investigación (López Falón y Ramos Serpa, 2021). Dichos cuestionarios recogen datos concretos de las Mipymes del cantón Esmeraldas.

Instrumento: Cuestionario elaborado para presentar datos descriptibles y comparables. Estos cuestionarios tenían preguntas cerradas con escala de Likert, preguntas de selección múltiple, cuyo objetivo era investigar las prácticas y percepciones sobre modelo de planificación y el modelo de innovación presente en las Mipymes**.**

Procedimiento: Los cuestionarios fueron enviados de manera digital a una muestra representativa de directivos y empleados de Mipymes del cantón Esmeraldas. Se emplearon criterios predefinidos de selección para garantizar la representatividad de la muestra. Los datos se analizaron de forma descriptiva con la finalidad de detectar tendencias y patrones relevantes.

- Fase Cualitativa

Análisis documental: Informe pormenorizado de documentos empresariales y matriculaciones. Se centra en el análisis y la comprensión del contenido y de la estructura de los documentos para complementar los datos obtenidos a través de encuestas (López Falcón & Ramos Serpa, 2021).

Este proceso estuvo constituido por la revisión sistemática de documentos institucionales, normativas legales y literatura científica, lo cual facilitó ir contextualizando el campo de investigación y sustentando teóricamente la propuesta de un modelo de planificación estratégica e innovación para Mipymes del cantón Esmeraldas.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

En esta sección, se expone el diseño concreto de cada uno de los instrumentos de recolección de datos que fueron usados durante la investigación. Se expone de qué forma cada instrumento contribuye a la recolección subsiguiente de los datos que necesita la implementación de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes.

- Instrumentos Fase Cuantitativa

Cuestionario para la implementación de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes. El instrumento utilizado para la recolección de datos cuantitativos fue una encuesta estructurada (véase el Anexo A). Este instrumento proporcionó información sobre las condiciones en las que se encuentran las Mipymes del cantón Esmeraldas para la implementación de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes, lo cual es esencial para el análisis descriptivo posterior y la verificación de hipótesis del estudio.

Objetivo: Evaluar la implementación y efectividad de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes, del cantón Esmeraldas.

Estructura del instrumento: La encuesta se encuentra estructura en 20 preguntas, se utilizaron diferentes escalas para medir la implementación e importancia de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes.

Validación del cuestionario: El cuestionario fue revisado por expertos en gestión empresarial para asegurar que los ítems del cuestionario reflejen adecuadamente los aspectos para la implementación de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes del cantón Esmeraldas.

Procedimiento de Aplicación: El cuestionario se administró tanto de forma directa como por medios electrónicos, mediante un enlace encriptado y una plataforma en la que se facilitó su análisis. Se adoptaron medidas para asegurar la privacidad de los datos y el cumplimiento de las normativas sobre protección de datos que fueran de aplicación.

- Instrumentos Fase Cualitativa

Matriz de Análisis Documental: Instrumento utilizado para organizar y analizar la información proveniente de documentos institucionales, leyes y fuentes bibliográficas relevantes para la investigación.

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

En términos didácticos y científicos, Truman (2021) explica que "el universo es la totalidad de personas que forman parte de la investigación, termino también conocido como población…" (p.51). Hernández, et. al., (2019) afirman que es "el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar una variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión", según Truman (2021), "una población es el conjunto de datos de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p.303).

Truman (2021) señala que la población es: “Conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información” (p.82). Fernández (2019) afirma que es: “El conjunto de seres en los cuales se va estudiar variables o eventos y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p.62). En el presente estudio se consideró la siguiente población:

La población estudiada en esta investigación es la siguientes: En el cantón Esmeraldas existen 2.526 MIPYMES, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019).

Cálculo de la muestra. - En relación con la muestra, entendida como un subgrupo de la población, Truman (2021) la define como: “El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p.115). Hernández et. al., (2019) también la definen como: “Un subgrupo que se selecciona de una población para aplicar ciertos instrumentos de mediación” (p.210).

Una vez determinada la población, equivalente a las MIPYMES del cantón Esmeraldas que se encontraban en operaciones activas durante el período 2020-2024, se procedió a determinar la muestra aleatoria simple. Para ello, se utilizó una formula estadística estándar utilizada en la teoría del muestreo para poblaciones finitas. No se atribuye a un único autor, sino que es el resultado del desarrollo de la estadística y la teoría del muestreo a lo largo del tiempo.

Para definir la muestra, se consideró un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 9% equivalente a un valor de 1.96, con el propósito de obtener información precisa. La fórmula utilizada se presenta de la siguiente manera:

Fórmula

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población total = 2526

Z = Valor Z (1.96 para un nivel de confianza del 95%)

E = Margen de error = 9% = 0.09

p = Proporción estimada = 0.5

q = 1 - p = 0.5

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{2526 * 1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}{0.09^2 * (2526-1) + 1.96^2 * 0.5 * (1-0.5}$$

Calculando:

$$n = \frac{2526 * 3.8416 * 0.25}{0.0081 * 2525 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{2425.97}{20.4525 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2425.97}{21.4129}$$

$$n = 113.29$$

$n = 114$ MIPYMES

Por lo tanto, la muestra es de **114 MIPYMES** del cantón Esmeraldas.

Técnicas de selección de los elementos de la muestra. - Como se mencionó anteriormente, la muestra estadística obtenida mediante fórmula permitió una evaluación cuantitativa completa, es importante especificar que todos los elementos de la población objeto de estudio debieron cumplir con una serie de características y criterios, que se describen a continuación: ser un representante de MIPYMES que cumplan con los siguientes criterios:

Criterios de inclusión. - MIPYMES del cantón Esmeraldas, que se encuentren activas durante el período 2020-2024; que las circunstancias permitan la obtención de la información necesaria y que estén dispuestos a participar en la presente investigación.

Criterios de exclusión. - MIPYMES del cantón Esmeraldas, que no se encuentren activas durante el período 2020-2024; y que se nieguen a realizar su participación en el presente estudio.

Atendiendo al curso cualitativo de la investigación se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o dirigido puesto que permite escoger los documentos que respetan los criterios de inclusión establecidos garantizando de este modo la pertinencia y calidad de los datos encontrados.

Se consideran elegibles para la muestra únicamente los documentos que cumplan con las siguientes características:

- Documentos internos oficiales de las Mipymes del cantón Esmeraldas, como informes de gestión, reportes técnicos, diagnostico organizacional y registros administrativos generados durante el periodo 2020-2024
- Documentos técnicos de carácter nacional o internacional que estén directamente relacionados con los procesos productivos o la competitividad organizacional.

- Documentos que contengan información verificable y suficiente para la evaluación de los indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables.
- Documentos que se encuentren debidamente actualizados, vigentes y accesibles para su revisión, interpretación y análisis.

Se excluyen de la muestra los siguientes documentos:

- Documentos cuya información sea parcial, incompleta o no verificable.
- Registros o informes que no guarden relación directa con el objeto de estudios o can las variables, dimensiones planteadas en la investigación.
- . Documentos generados fuera del periodo comprendido del 2020-2024, salvo que su contenido resulte indispensable por su valor histórico o conceptual.
- Documentos cuya fuente o procedencia no sea confiable o carezca de validez institucional.

Durante el proceso de análisis, podrán eliminarse documentos inicialmente seleccionados si, al profundizar en su revisión, se constata que:

- No aportan información significativa para el cumplimiento de los objetivos de investigación.
- Presentan inconsistencias, ambigüedades o contradicciones que comprometen su validez.

Con base en estos criterios, se seleccionó de manera rigurosa los documentos que conforman la muestra, asegurando que los mismos contribuyan de forma efectiva a la recolección de la información cualitativa necesaria para diseñar el modelo de planificación estratégica e innovación para Mipymes del cantón Esmeraldas, permitiendo así alcanzar los objetivos y responder a la pregunta de investigación planteada.

3.3. Trabajo de campo

Metodología empleada. – Se adoptó un enfoque de investigación descriptiva y el proyecto se contextualiza en las MIPYMES del cantón Esmeraldas que se encontraban activas durante el período 2020-2024, se empleó un diseño no experimental, así como tablas estadísticas simples y compuestas, para plasmar los resultados de la recolección de datos a través de los instrumentos, con el fin de cumplir con los objetivos específicos de la investigación.

En la fase inicial del estudio se realizaron visitas a diversas MIPYMES del cantón Esmeraldas, las cuales actuaron como enlace entre la investigadora y el conjunto de empresas seleccionadas. Durante este proceso se explicó de manera detallada la dinámica de recolección de datos, precisando las modalidades de aplicación de los cuestionarios en formato físico, digital mediante correo electrónico u otros recursos tecnológicos con el fin de asegurar la cobertura de la muestra definida, compuesta por 114 MIPYMES. Asimismo, la metodología se complementa con consultas abiertas dirigidas a los propietarios, lo que permitió obtener información directa y contextualizada sobre la realidad de estas organizaciones.

Las estrategias de este estudio se ejecutaron a través del análisis de los resultados de la investigación. Mediante esta estrategia investigativa se pretendió proponer los aspectos necesarios para mejorar la competitividad de las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

El desarrollo completo del proceso de investigación se logró mediante el diseño y la ejecución de estrategias de investigación, para ello se tomaron en cuenta los aportes de investigadores especializados en el tema, como: Montes (2021) García (2021), Flores y Beltron (2022), entre otros, quienes sirvieron como soporte referencial para alcanzar los objetivos de esta investigación, buscando el mejoramiento competitivo de las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

Cronología de las Actividades:

Marzo 2025 se solicitó el permiso en las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

Abril 2025 se procedió a realizar la recolección de las fuentes secundarias que son el soporte bibliográfico para fundamentar la investigación, el mismo que se extendió hasta el mes de mayo del 2025.

Junio 2025 proceso de investigación aplicación de instrumentos.

Agosto y septiembre 2025 Revisión y edición, final de la investigación.

3.4. Aplicación de los instrumentos.

Previo a la aplicación definitiva, los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación en dos etapas complementarias. En primer lugar, se recurrió a la evaluación de expertos en planificación estratégica, innovación en MIPYMES y metodología de la investigación, quienes revisaron los aspectos estructurales de los cuestionarios y emitieron observaciones orientadas a mejorar su coherencia y pertinencia. Dichas recomendaciones fueron incorporadas y el instrumento se sometió nuevamente a revisión especializada.

En una segunda fase, se llevó a cabo una prueba piloto en 10 MIPYMES del cantón Esmeraldas, con el propósito de verificar su aplicabilidad en la recolección de datos y descartar posibles limitaciones como subregistro, redundancias o inconsistencias. A través de este procedimiento fue posible confirmar la adecuación y viabilidad de los instrumentos, asegurando su correspondencia con los objetivos de la investigación.

Una vez validados los instrumentos, se procedió a su aplicación a través de diversos medios, físicos y digitales como: correo electrónico, WhatsApp, entre otras redes sociales, siempre con las explicaciones previas necesarias en cada caso, posteriormente, una vez identificadas las MIPYMES y obtenida la autorización correspondiente, se

procedió a contactarlos para explicarle los detalles del estudio, su alcance y la forma en que participarían en la investigación, así como para mostrarles el cuestionario.

Durante la aplicación de los cuestionarios, se realizó simultáneamente un seguimiento de la entrega y recepción de estos, se realizaron las visitas necesarias a las instalaciones de MIPYMES del cantón Esmeraldas para contactar a aquellas que, por alguna razón, no pudieron ser tomadas en cuentas en las visitas y consultas iniciales.

Los datos fueron recolectados de manera responsable, con el fin de mantener un mayor control sobre la fidelidad de la información, adicionalmente, durante el proceso de recolección de datos, se llevó a cabo una revisión de fuentes secundarias en estudios realizados por otros autores. La aplicación del cuestionario se lo ejecutó en el mes de junio 2025.

Se obtuvo información de fuentes secundarias, como material bibliográfico, documentación escrita y electrónica, de diversos lugares, entre estos se incluye Superintendencia de Compañías, INEC, Ministerio de Producción del Ecuador, Universidades a nivel internacional y nacional y fuentes relacionadas con las MIPYMES.

3.5. Procesamiento de la información.

En cuanto al análisis de los datos, primero se recolectaron, agruparon y consolidaron en función de los objetivos, se utilizó el método de tabulación computarizado con softwares estadísticos como Excel 2016, asimismo, se consolidaron los antecedentes investigativos en relación con los objetivos, consultando informen explicativos bibliográficos, esto permitió obtener una interpretación, discusión y conclusión operacional que respondieron a las preguntas y objetivos del presente estudio.

Para la discusión de los resultados, se utilizaron diversas fuentes secundarias, estudios sobre modelo de planificación estrategia e innovación en las MIPYMES y antecedentes investigativos, así como el punto de vista de la investigadora, en conjunto,

se plantearon los puntos de vista a analizar con respecto a los resultados obtenidos, todo esto permitió finalmente emitir las conclusiones pertinentes, en función de los objetivos específicos y luego las recomendaciones, en atención a los elementos requeridos encontrados.

La presentación de los datos se realizó mediante tablas simples y compuestas, seleccionadas según su pertinencia y alineación con los objetivos específicos del estudio, cada tabla está acompañada de una interpretación detallada al pie, facilitando así la comprensión por parte del lector.

Limitaciones. – Durante el proceso investigativo se presentaron ciertas limitaciones por situación de tiempo y predisposición de algunas MIPYMES para la aplicación del instrumento, puesto que la provincia de Esmeraldas se encuentra pasando por una ola de inseguridad, lo que limitó que muchos empresarios participaran en el estudio.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

El proceso de investigación y recolección de datos proporcionó información valiosa para satisfacer los requerimientos de este estudio, por lo tanto, los resultados se presentan en tablas simples y compuestas, organizadas en función de los objetivos específicos planteados.

En cuanto a la misión y visión de las MIPYMES se puede apreciar en la tabla 4 que en su mayoría el 70% respondió que, sí cuentan con una misión y visión formalmente definida y documentada, mientras que el 30% manifestó que no cuentan con la misión y visión definida y documentada. Por lo que se puede considerar que aún es necesario que las MIPYMES del cantón Esmeraldas implementen un modelo de planificación estratégica e innovación que les permita mantener una visión y misión definida y documentada, puesto que, esto les puede proporcionar un sentido claro de dirección y

propósito para la empresa, asegurando que todos los miembros comprendan y trabajen hacia el mismo objetivo.

Tabla 4 ¿Su empresa cuenta con una misión y visión formalizada y documentada?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
SI	80	70%
NO	34	30%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 5 en lo referente al análisis del entorno externo para la toma de decisiones se muestra un 30% frecuente, 26% muy frecuente, 25% ocasionalmente, 11% raramente y 8% nunca. Cabe manifestar que el análisis del entorno externo es un proceso sistemático que consiste en examinar y evaluar los factores externos que pueden influir en el rendimiento y las decisiones de una empresa, este análisis ayuda a identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos

Tabla 5 ¿Con que frecuencia realiza análisis del entorno (mercado, competencia, factores económicos) para la toma de decisiones?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	34	30%
Muy frecuente	30	26%
Ocasionalmente	28	25%
Raramente	12	11%
Nunca	10	8%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 6 se evidencia que el 28% de las MIPYMES del cantón Esmeraldas casi siempre utiliza herramientas de diagnóstico estratégico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter, el 26% ocasionalmente, 23% usualmente y el otro 23% nunca utiliza. Las herramientas de diagnóstico estratégico son marcos analíticos que ayudan a las empresas a evaluar su posición actual en el mercado y a identificar los factores claves que pueden influir en su éxito futuro, estas herramientas proporcionan una estructura para analizar tanto el entorno interno como el externo de la empresa, permitiendo a los líderes tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas.

Tabla 6 ¿Utiliza herramientas de diagnóstico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Poster?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	32	28%
Ocasionalmente	30	26%
Usualmente	26	23%
Nunca	26	23%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 7 se evidencia que el 41% de las MIPYMES encuestadas manifiestan que el nivel de claridad es alto ya que establecen que están definidos los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en sus empresas, el 38% medio y el 21% bajo. Los niveles de claridad en la definición de objetivos estratégicos se refieren a qué están bien definidos, comprensibles y especificados los objetivos que una empresa estableces para guiar sus acciones y decisiones en el corto, mediano y largo plazo, un alto nivel de claridad implica que los objetivos son fáciles de entender, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (criterios SMART). Un alto nivel de claridad en la definición de objetivos estratégicos es fundamental para el éxito de una empresa ya que proporciona una dirección clara, facilita la toma de decisiones y permite evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos.

Tabla 7 **¿Con qué nivel de claridad están definidos los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en su empresa?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Alto	47	41%
Medio	43	38%
Bajo	24	21%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 8 las MIPYMES encuestadas respondieron en un 30% que frecuentemente cuentan con un plan estratégico formal que guíe las actividades y asignación de recursos, el 25% muy frecuentemente, el 19% ocasionalmente, 16% nunca y 10% raramente. Tener un plan estratégico formal quiere decir que la empresa ha desarrollado un documento detallado y estructurado que establece sus objetivos a largo plazo, las estrategias para alcanzar esos objetivos y cómo se asignan los recursos para implementar esas estrategias, este plan sirve como una hoja de ruta para la organización,

guiando sus acciones y decisiones. Contar con un plan estratégico formal implica que las empresas han creado un documento completo y bien organizado que sirve como guía para el desarrollo de sus acciones y la distribución de sus recursos, con el fin de lograr sus metas a largo plazo, este plan ofrece una orientación clara, optimiza la toma de decisiones, promueve la colaboración entre los equipos y permite evaluar el rendimiento, lo que incrementa las oportunidades de éxito a largo plazo.

Tabla 8 **¿Cuenta con un plan estratégico formal que guie las actividades y asignaciones de recursos?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	35	30%
Muy frecuentemente	28	25%
Ocasionalmente	22	19%
Nunca	18	16%
Raramente	11	10%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 9 las MIPYMES encuestadas manifestaron en un 33% que frecuentemente se asigna un presupuesto específico para ejecución de estrategias innovadoras, el 25% muy frecuentemente, 16% nunca, 14% ocasionalmente y el 12% raramente. Es decir que la empresa destina una cantidad definida de dinero, un presupuesto, exclusivamente para llevar a cabo estrategias que fomenten la innovación, este presupuesto está separado de otros fondos operativos y se utiliza para financiar actividades y proyectos que buscan generar nuevas ideas productos, servicios o procesos que mejoren la competitividad y el crecimiento de la empresa. Destinar un presupuesto exclusivo a la implementación de estrategias innovadoras es fundamental para las empresas que buscan promover la innovación de manera organizada y eficiente, este presupuesto proporciona los fondos necesarios para financiar proyectos innovadores, estimula la creatividad y la experimentación y facilita la medición del entorno de la inversión en innovación.

Tabla 9 **¿Se asigna un presupuesto específico para la ejecución de estrategias innovadoras?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	38	33%
Muy frecuentemente	29	25%
Nunca	18	16%
Ocasionalmente	16	14%
Raramente	13	12%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 10 las MIPYMES encuestadas manifestaron en un 30% que casi siempre cuentan con una estructura organizativa formal (organigrama) que facilite la implementación de estrategias, el 28% usualmente, 25% ocasionalmente y un 17% nunca. Una estructura organizativa formal representada visualmente a través de un organigrama, se refiere a la forma en que una empresa organiza y distribuye las responsabilidades, la autoridad y las relaciones entre sus diferentes departamentos, equipos y empleados, esta estructura está diseñadas para facilitar la coordinación, la comunicación y la eficiencia en la ejecución de las estrategias de las empresas. Una estructura organizativa formal, mostrada en un organigrama, que facilita la implementación de estrategias es aquella creada para respaldar y promover la ejecución de los planes de la empresa. Esta estructura se distingue por la claridad en los roles, la comunicación eficaz, la delegación de autoridad, la flexibilidad, la alineación con la estrategia y el fomento de la colaboración. Al seleccionar la estructura organizativa correcta, la empresa puede mejorar su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a los cambios del entorno.

Tabla 10 **¿Existe una estructura formal (organigrama) que facilite la implantación de estrategias?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	35	30%
Usualmente	32	28%
Ocasionalmente	28	25%
Nunca	19	17%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 11 nos refleja los datos obtenidos en las encuestas a las MIPYMES del cantón Esmeraldas en donde el 37% manifestó que frecuentemente el personal recibe capacitaciones periódicas en temas relacionados con innovación y planificación, 23% muy

frecuentemente, 16% raramente, 13% nunca y un 11% ocasionalmente. Lo que representa que la empresa está haciendo inversiones en el desarrollo de las capacidades de sus empleados, proporcionando formación continua y recurrente en cuestiones clave como la planificación y la innovación, con la finalidad de mejorar las habilidades y el conocimiento del personal, fomentar una cultura de innovación, y garantizar que todos los empleados están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. El hecho de que el personal reciba formación en temas claves, como son la planificación y la innovación, es representativo del compromiso de la empresa en el desarrollo de sus empleados y en la búsqueda de una cultura de planificación e innovación eficiente. Estas capacitaciones constituyen un recurso clave que mejoran las habilidades y el conocimiento del personal, promueve la creatividad, alinea a los trabajadores con los objetivos estratégicos, y mejora el rendimiento y la productividad de la empresa.

Tabla 11 **¿El personal recibe capacitación periódica en temas relacionados con innovación y planificación?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	42	37%
Muy frecuentemente	26	23%
Raramente	19	16%
Nunca	15	13%
Ocasionalmente	12	11%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 12 el 33% de los encuestados respondieron que casi siempre se monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos, el 27% manifestó que usualmente, el 22% nunca y el 18% ocasionalmente. Esto significa que las empresas realizan un seguimiento regular de ciertas métricas o indicadores específicos, conocidos como KPIs (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño), para medir y evaluar el progreso hacia el logro de sus objetivos estratégicos, este monitoreo permite a las empresas determinar si está en camino de alcanzar sus metas y tomar medidas correctivas si es necesario. El seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el progreso de los objetivos estratégicos implica que la empresa utiliza métricas específicas para supervisar de forma regular su avance hacia el logro de sus metas. Este seguimiento proporciona una base

objetiva para la toma de decisiones, permite identificar problemas y oportunidades, alinea a los empleados con los objetivos estratégicos y fomenta una cultura de mejora continua.

Tabla 12 **¿Se monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	38	33%
Usualmente	31	27%
Nunca	24	22%
Ocasionalmente	21	18%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 13 se pueden evidenciar los datos obtenidos en la encuesta en donde el 35% que frecuentemente se revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos, el 22% muy frecuentemente, 17% ocasionalmente, 15% nunca y 11% raramente. Esta pregunta se refiere a la periodicidad con la que la empresa revisa su plan estratégico y lo ajusta siguiendo los resultados obtenidos hasta entonces, la frecuencia de la revisión y el ajuste del plan es fundamental para asegurar que el plan estratégico siga siendo relevante, eficaz y consiga los objetivos de la empresa en un entorno complejo y cambiante. La frecuencia correcta varía de acuerdo a la estabilidad del entorno, su tamaño y complejidad, la naturaleza de la industria, así como los resultados que se hayan alcanzado. Revisar y ajustar el plan estratégico de una forma periódica es esencial para asegurar que las empresas sigan siendo relevantes, eficaces y sigan cumpliendo con los objetivos establecidos a largo plazo.

Tabla 13 **¿Con qué frecuencia se revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	40	35%
Muy frecuentemente	25	22%
Ocasionalmente	19	17%
Nunca	17	15%
Raramente	13	11%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 14 se puede notar que el 61% de los encuestados manifestaron que la empresa si ha lanzado nuevos productos o servicios significativos en los últimos 3 años,

y el 39% respondió que no. Esta pregunta busca determinar si la empresa ha introducido innovaciones relevantes en su oferta durante los últimos tres años, un "si" indica que la empresa está activa en el desarrollo y lanzamiento de nuevas soluciones, lo cual puede ser un indicador de su capacidad de innovación y adaptación al mercado. Es decir que con esto se busca evaluar la actividad de innovación reciente de la empresa, una respuesta afirmativa indica que la empresa tiene la capacidad de innovar, adaptarse al mercado, crecer y obtener una ventaja competitiva.

Tabla 14 **¿Ha lanzado su empresa nuevos productos o servicios significativos en los últimos 3 años?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
SI	69	61%
NO	45	39%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 15 indica los resultados de las encuestas, en donde el 42% manifestó que casi siempre las empresas han implementado mejoras en los procesos productivos o administrativos para aumentar la eficiencia, el 22% usualmente, el 21% ocasionalmente y el 15% nunca. Mediante esta pregunta se persigue comprobar si las empresas han aplicado cambios y/o mejoras, de forma voluntaria, en los procesos productivos (ya sean directos, es decir, los que tienen que ver con la producción de bienes o servicios, o aquellos que apoyan la gestión y operación de la empresa, los administrativos) en un afán particular de aumentar la eficiencia. Una respuesta afirmativa indica que la empresa se ha hecho cargo de la mejora continua y de la optimización de las operaciones y que de esta forma podrán alcanzar una productividad mayor, recortes en costos, perfecciones en la calidad, una satisfacción mayor del cliente y mayor competitividad.

Tabla 15 **¿Su empresa ha implementado mejoras en los procesos productivos o administrativos para aumentar la eficiencia?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	48	42%
Usualmente	25	22%
Ocasionalmente	24	21%
Nunca	17	15%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 16, los encuestados manifestaron en un 33% que muy frecuentemente la empresa utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para innovar en sus procesos operativos, el 26% frecuentemente, el 16% ocasionalmente, el 14% raramente y un 11% nunca. Lo anterior implica que, las organizaciones utilizan las TIC no solo para automatizar o modernizar sus procesos actuales, sino también para crear nuevas maneras de funcionar en la que sean mejores y que creen valor añadido; es decir, que las organizaciones están utilizando la tecnología como un motor para innovar, en el contexto de sus operaciones diarias. Esto puede generar una mayor productividad, calidad, menor coste, agilidad, flexibilidad, mejor experiencia del cliente, etc.

Tabla 16 **¿Utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para innovar en sus procesos operativos?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	37	33%
Frecuentemente	30	26%
Ocasionalmente	18	16%
Raramente	16	14%
Nunca	13	11%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 17 los encuestados respondieron en un 33% que casi siempre existen nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adoptados para fomentar la innovación en las empresas, el 27% manifestó que usualmente, el 22% nunca y el 18% ocasionalmente. Lo que quiere decir que las empresas han implementado cambios en su estructura interna, cultura o en la forma en que se gestionan los equipos y proyectos, con el propósito específico de estimular y promover la innovación de manera más efectiva, no se trata solo de usar tecnología o mejorar procesos, sino de transformar la forma en que la organización opera para que la innovación sea una parte integral de su ADN. Estas nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adaptados para fomentar la innovación les pueden conducir a una mayor creatividad, experimentación, colaboración, agilidad, compromiso de los empleados y éxito de la innovación.

Tabla 17 **¿Existen nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adoptados para fomentar la innovación?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	38	33%
Usualmente	31	27%
Nunca	25	22%
Ocasionalmente	20	18%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 18 refleja los datos obtenidos en las encuestas en donde el 30% manifestó que muy frecuentemente la empresa aplica nuevas estrategias de marketing o comercialización para captar nuevos mercados, el 27% respondió frecuentemente, el 21% ocasionalmente, el 11% nunca y otro 11% raramente. Esto indica que la empresa está activamente utilizando enfoque y tácticas innovadoras en sus actividades de marketing y ventas con el objetivo específico de atraer y acceder a mercados a los que no llegaban previamente, no se trata simplemente de mantener las estrategias existentes, sino de experimentar con nuevas formas de llegar a nuevos clientes, lo que puede permitir un mayor alcance, eficacia, diferenciación, conocimiento del cliente, adaptabilidad y retorno de la inversión.

Tabla 18 **¿Su empresa aplica nuevas estrategias de marketing o comercialización para captar nuevos mercados?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	34	30%
Frecuentemente	31	27%
Ocasionalmente	24	21%
Nunca	13	11%
Raramente	12	11%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 19, los datos reflejan un 32% frecuentemente las empresas fomentan un ambiente de trabajo donde se incentiva la creatividad y la propuesta de nuevas ideas, el 30% muy frecuentemente, 15% ocasionalmente, 12% nunca y el 11% raramente. Con esta pregunta se busca determinar si la empresa crea activamente un entorno laboral que estimule y recompense la creatividad y la generación de nuevas ideas por parte de sus empleados, no se trata sólo de permitir que los empleados sean creativos, sino de promover

activamente la creatividad y la innovación como parte integral de la cultura de la empresa. Mediante este proceso las empresas pueden llegar a tener un mayor número de ideas, una mejor calidad de producto, un mayor compromiso de los empleados, una mayor adaptabilidad y un mayor éxito de la innovación.

Tabla 19 **¿Fomenta su empresa un ambiente de trabajo donde se incentive la creatividad y la propuesta de nuevas ideas?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	37	32%
Muy frecuente	34	30%
Ocasionalmente	17	15%
Nunca	14	12%
Raramente	12	11%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 20 los encuestados manifestaron en un 39% que casi siempre el liderazgo de la empresa promueve activamente la innovación y el cambio cultural, el 24% respondió que usualmente, el 22% ocasionalmente y el 15% nunca. Esto indica que los líderes de las empresas están tomando acciones concretas y visibles para impulsar la innovación y transformar la cultura organizacional de manera que apoye la innovación y el crecimiento, esto puede conducir a un mayor compromiso de los empleados, una mayor creatividad, una mayor experiencia, una mayor agilidad y un mayor éxito de la innovación.

Tabla 20 **¿El liderazgo de la empresa promueve activamente la innovación y el cambio cultural?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	45	39%
Usualmente	27	24%
Ocasionalmente	25	22%
Nunca	17	15%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 21 refleja los datos extraídos de la encuesta aplicada, en donde el 41% de los encuestados manifestaron que el nivel de formalización en los procesos administrativos y documentación interna de la empresa es alto, el 37% respondió que es medio y el 22% bajo. Con esta pregunta se busca determinar en qué medida la empresa ha establecido procedimientos administrativos y sistemas de documentación interna

estandarizados, documentados y de cumplimiento obligatorio, en otras palabras, se busca evaluar qué tan estructurada y regulada está la gestión administrativa de la empresa.

Tabla 21 **¿Cuál es el nivel de formalización en los procesos administrativos y documentación interna de la empresa?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Alto	47	41%
Medio	42	37%
Bajo	25	22%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

En la tabla 22 se pueden evidenciar los datos de la encuesta aplicada en donde el 34% de los encuestados manifestaron que evalúan muy satisfactorio la capacidad de la empresa para responder a cambios inesperados en el entorno competitivo, el 30% respondió que satisfactorio, el 20% poco satisfactorio y el 16% nada satisfactorio. Con esto se busca comprender el método o proceso que utilizan las empresas para medir y juzgar su propia habilidad para adaptarse y reaccionar eficazmente ante situaciones imprevistas que surgen en el mercado, la evaluación permite a las empresas identificar fortalezas y debilidades, mejorar la planificación, tomar decisiones más informadas.

Tabla 22 **¿Cómo evalúa la capacidad de su empresa para responder a cambios inesperados en el entorno competitivo?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	39	34%
Satisfactorio	34	30%
Poco satisfactorio	23	20%
Nada satisfactorio	23	16%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

La tabla 23, refleja los datos que se obtuvieron de la encuesta aplicada en donde el 38% de los encuestados manifestaron que la empresa casi siempre incorpora prácticas que consideran la responsabilidad social o ambiental en sus operaciones, el 26% respondió que usualmente, el 22% ocasionalmente y un 14% dijo que nunca. En este sentido, se trata de establecer si la compañía ha incorporado intencionalmente principios y acciones vinculadas a la responsabilidad social y a la sostenibilidad ambiental en sus prácticas

diarias y en la toma de decisiones. Esto puede derivar en una mejora de la reputación, en una mayor lealtad del cliente, en una mejor atracción y retención del talento humano, en una disminución de costes, en un acceso a nuevos mercados, en una mejora de la gestión de riesgos y en una mayor innovación.

Tabla 23 **¿Su empresa incorpora prácticas que consideran la responsabilidad social o ambiental en sus operaciones?**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	43	38%
Usualmente	30	26%
Ocasionalmente	25	22%
Nunca	16	14%
TOTAL	**114**	**100%**

Fuente: MIPYMES del cantón Esmeraldas

3.7. Redacción de resultados y discusión.

Partiendo de una población de 2526, fueron escogidas por muestra estadística 114, MIPYMES del cantón Esmeraldas, lo que representa el 4,51% del total de las MIPYMES del cantón Esmeraldas.

En lo referente a la misión y visión de las MIPYMES se evidencia que el 30% no cuentan con una misión y visión formalmente definida y documentada, las empresas carecen de una declaración formal y escrita que defina su propósito esencial y sus metas a largo plazo. Esta carencia puede impactar negativamente en la dirección estratégica, la alineación interna, la motivación del personal, la toma de decisiones y la comunicación externa de la empresa.

Según Hill (2022), la misión de una organización explica por qué existe y qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera lograr a mediano y largo plazo. La mayoría de las organizaciones con fines de lucro se basan en una jerarquía de metas, donde lo más importante es maximizar las ganancias de los accionistas. Las metas secundarias son objetivos que la compañía considera necesarios para lograr esa

maximización de ganancias. La misión es la forma en que una organización define sus objetivos, diferenciándose de otros negocios en cuanto a lo que abarca, los productos que ofrece, los mercados a los que se dirige y las personas que hacen posible alcanzar esos objetivos.

Según Serna H (2022), la visión de una empresa es un conjunto de ideas generales, algunas un poco abstractas, que muestran lo que la empresa quiere y espera lograr en el futuro. La visión marca el camino para que los altos directivos establezcan el rumbo y logren el desarrollo esperado de la organización en el futuro. La visión es una declaración de lo que la empresa espera lograr en el futuro, trabajando juntos todos los que forman parte de la organización.

Por otro lado, las MIPYMES en un 25% ocasionalmente analizan el entorno externo para la toma de decisiones, es decir que de vez en cuando, la empresa examina y evalúa su entorno para obtener información clave que le permita tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto puede resultar en una mejor comprensión del mercado, la identificación de oportunidades, la anticipación de riesgos, una mayor agilidad y una ventaja competitiva más sólida.

Según Hill (2022), analizar el entorno cercano implica evaluar cómo está la competencia en la industria, incluyendo la posición de la empresa principal y sus mayores rivales, así como la etapa de desarrollo de la industria. Estudiar el entorno nacional requiere evaluar si el país donde opera la empresa facilita obtener una ventaja competitiva en el mercado mundial. Analizar el macroentorno consiste en examinar factores económicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que afectan a la organización.

El análisis externo tiene como finalidad elaborar una lista de oportunidades que pueden ayudar a las empresas a eludir amenazas del mercado. En este sentido, no se intenta redactar una lista completa de todo lo que puede influir en el negocio, sino que se busca identificar aquellos factores que sean cruciales para poder traducirlos en acciones. Las

empresas deben ser capaces de responder a esos factores de riesgo, es decir, deben formular acciones que se pongan en práctica, que sirvan para explotar las oportunidades y que ayuden a minimizar los efectos de las amenazas.

Asimismo, el, 26% de las MIPYMES del cantón Esmeraldas ocasionalmente utilizan herramientas de diagnóstico estratégico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter, es decir que las empresas emplean estas metodologías sólo en algunas ocasiones, lo que puede limitar su conciencia situacional, llevar a decisiones subóptimas, dificultar su adaptabilidad y poner en riesgo su ventaja competitiva.

Las 5 Fuerzas de Porter son una herramienta para comparar y analizar. Las empresas pueden usarlas para entender la competencia en su sector y conocer sus puntos fuertes y débiles. Este modelo se puede aplicar a cualquier área de la economía para buscar ganancias y atractivos. Esta estrategia fue creada por Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en su libro "Estrategia Competitiva", publicado en 1980. Permite analizar la estructura de una empresa y su estrategia general. Con las 5 Fuerzas de Porter, las empresas pueden predecir sus ganancias.

El FODA es una herramienta de la planeación estratégica que ayuda a combinar factores internos y externos de la organización para facilitar la creación de objetivos, estrategias y determinar si la empresa es competitiva en comparación con otras empresas. El FODA considera factores importantes relacionados con la empresa, la competencia, el dinero, la infraestructura, el personal, las tendencias políticas, sociales, económicas, educativas y tecnológicas, así como aspectos de competitividad.

Cabe considerar que el 21% de las MIPYMES encuestadas manifiestan que el nivel de claridad que están definidos los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en su empresa es bajo, lo que indica que, en las empresas, los objetivos a corto, mediano y largo plazo no están definidos con precisión, lo que dificulta que los empleados comprendan la dirección de la empresa y cómo su trabajo contribuye a alcanzar metas generales.

Según Aladi (2022), el propósito de establecer objetivos es convertir la misión y la dirección de la organización en metas específicas que permitan medir su progreso. Establecer objetivos implica un reto, fijando resultados deseados que requieran un esfuerzo mayor y disciplinado.

Los objetivos son muy importantes para que la organización tenga éxito porque marcan el camino, ayudan a evaluar el progreso, crean sinergia, muestran las prioridades, permiten la coordinación y son la base para planificar, organizar, motivar y controlar de manera efectiva. Los objetivos deben ser específicos, medibles, realistas, fáciles de entender y alcanzables, y cada objetivo debe tener un plazo definido.

Además en un 18% las MIPYMES ocasionalmente cuentan con un plan estratégico formal que guíe las actividades y asignación de recursos, es decir que la empresa no tiene un plan estratégico formal y constante que dirija sus acciones y la distribución de sus recursos, solo en algunas ocasiones se elabora dicho plan, esto nos da a entender de que las MIPYMES del cantón Esmeraldas, necesitan implementar un modelo de planificación, estratégica e innovación, para una mejor competitividad en el mercado.

Según Bateman (2021), la planeación estratégica es un proceso que incluye: 1) analizar el entorno de la empresa tanto por fuera como por dentro; 2) definir una visión y una misión; 3) establecer metas generales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales; y 5) usar los recursos para lograr las metas de la empresa. Los gerentes y otros participantes deben usar un método que incluya a toda la empresa o división en el proceso de planeación estratégica. Lo importante es crear estrategias para aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas, basándose en las fortalezas y debilidades de la empresa. Además, conocer la situación actual de la empresa permite identificar las fortalezas y debilidades que existen en el entorno, para luego establecer una estrategia que permita que la gestión cumpla sus objetivos.

Según Mintzberg H (2021), una buena estrategia ayuda a organizar y asignar los recursos de una empresa, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades, para lograr una

posición sólida y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones inesperadas de los competidores. La estrategia corporativa es el conjunto de decisiones que toma una empresa para definir sus objetivos y metas, establecer cómo actuará para lograrlos, decidir en qué negocios participará, qué tipo de organización será y qué aportes económicos y no económicos hará a sus accionistas, empleados, clientes y a la sociedad en general.

Aún más, en el 16 % de los MIPYMES, no hay presupuesto para llevar a cabo las estrategias de innovaciones, es decir, las empresas no recurren a fondos para llevar a cabo proyectos en el sentido de potenciar la innovación. Esto hace pensar que a la innovación no se le concede la importancia de una inversión prioritaria, que denota la propia competencia y su expansión con la empresa en el mercado.

De acuerdo a lo que argumenta Fowler (2021), encontramos una serie de técnicas de presupuestos diferentes que se emplean en la administración, y que particularmente sirven para tomar decisiones en cuanto a cualquier operación a ejecutar. Dichas técnicas se basan en estimaciones y sirven para contrastar de alguna forma si las proyecciones con las que contamos son correctas. Algunas de estas técnicas son: métodos para estimar las ventas, análisis del punto de equilibrio, cálculo de costes, presupuesto variable, I.O o investigación de operaciones, cálculo de la capacidad de producción y presupuesto base cero.

Para que el presupuesto se lleve correctamente a cabo se requiere la implicación de la administración, una comunicación adecuada, la participación de todos y que el procedimiento se realice de forma dinámica. Además de ello, exige una estructura organizativa determinada, expectativas realistas y objetivos, así como una adecuada asignación de los recursos.

Cabe señalar que el 17% de las MIPYMES nunca cuentan con una estructura organizativa formal (organigrama) que facilite la implementación de estrategias. Por lo general, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no tienen un esquema

formal que muestre cómo está organizada internamente la empresa, quiénes son los responsables de cada área y cómo se distribuyen las tareas (organigrama). Esta falta de estructura dificulta la implementación exitosa de sus planes y estrategias.

Según Castillo, (2021) la estructura organizacional es el proceso que permite crear las diferentes partes de una organización, como la dirección, los departamentos, las secciones, las áreas, las jefaturas, los comités y los puestos de trabajo. También se definen las relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión y control entre estas partes.

Para Barrios, (2021), la estructura organizacional se puede definir como la forma en que se divide el trabajo y cómo se coordina entre las diferentes áreas o las tareas que cada uno realiza.

Por otro lado, Parra, (s/f), la estructura organizacional es el conjunto de ideas que incluye cómo se toman las decisiones (centralización), cómo se divide el trabajo (diferenciación) y las normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización), todo dentro de la organización.

Se puede considerar que la estructura organizacional no es solo el diseño de las áreas y los cargos de una organización, sino también cómo se relacionan entre sí y cómo esa interacción permite llevar a cabo los procesos para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Como otra cuestión, cabe mencionar que, el 13% de las MIPYMES ni si quiera el personal recibe formación continua en el ámbito de la innovación y la planificación. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), el personal no recibe formación continua en actualización de conocimientos y habilidades en innovación y planificación estratégica. Se hace presente que estas empresas casi nunca destinan esfuerzos en la formación continua de su personal en áreas cruciales para crecer y ser competitivas.

Basado en Dessler (2021), conceptualizamos la capacitación, la cual se define como un proceso que es continuo y educativo, como una actividad sistemática, permanente y planificada de modo que permita preparar y desarrollar habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas de una organización, con el objetivo de que puedan hacer su trabajo de la mejor manera en sus puestos actuales y futuros, a fin de dar cumplimiento a las exigencias que le impone el entorno laboral.

Para Alles (2020), la capacitación del personal de una organización está muy relacionada con dos aspectos importantes: por un lado, la formación y los conocimientos del propio trabajo, que es lo que generalmente buscan las empresas; y por otro lado, la satisfacción del trabajador que está relacionada con lo que hace. Esto último es fundamental, porque no se puede esperar que alguien sea eficaz y eficiente si no está satisfecho con sus actividades laborales, el trato que recibe de sus empleadores o la recompensa que obtiene.

La formación puede abarcar desde cursos breves en terminología hasta cursos de mayor extensión que permitan al usuario aprender a utilizar el nuevo sistema ya sea teóricamente, prácticamente o bien de forma mixta.

Además, el 22% de las MIPYMES nunca monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no suelen llevar un control constante y organizado de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que les ayudarían a medir y evaluar si están cumpliendo sus objetivos estratégicos. Esto significa que las empresas no tienen una manera clara de saber si está yendo por buen camino y si está logrando lo que se propuso.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para estimar, tanto en cantidad como en calidad, qué tan bien las personas realizan las actividades y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Estas evaluaciones deben hacerse de forma regular para revisar constantemente el progreso de cada empleado en su puesto.

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son un instrumento que facilita la toma de decisiones en diferentes ámbitos de la empresa, siendo más o menos amplia esta toma de decisiones. Puede darse el caso de que una persona sea objeto de un ascenso, se despida del equipo o cambie de puesto como consecuencia de la información que proporciona el uso de indicadores, aunque también puede darse el caso de decisiones sobre alta gerencia, por ejemplo, cambios de objetivos, respuestas estratégicas o nuevas perspectivas. Tener indicadores que midan el desempeño de una actividad permite a las empresas validar que realmente están yendo en la dirección correcta para conseguir alcanzar sus objetivos tanto a nivel de departamento como generales. En cualquier caso, el utilizar indicadores para medir el desempeño del trabajo realizado por el trabajador muestra al trabajador el objetivo hacia el cuál están dirigiendo su actividad, lo que, en consecuencia, aumenta también su compromiso con el mismo, así como su pertenencia a la empresa.

Es importante tener un indicador que se pueda medir cada mes o cada año para conocer el estado actual de ciertos aspectos. Así como se mide el retorno de la inversión, el nivel de ventas o la cuota de mercado, es igual de importante establecer una forma de evaluar a los empleados.

Asimismo, el 15% de las MIPYMES nunca revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) generalmente no evalúan su plan estratégico para ver si está funcionando bien, ni lo cambian según los resultados que van obteniendo. Esto significa que ven el plan estratégico como algo fijo, que no se adapta a los cambios del entorno o a cómo le está yendo a la empresa.

¿Resulta familiar la planificación estratégica basada en resultados? Es cierto que resulta familiar, pero también es cierto que, de acuerdo a la concepción que ha dado lugar a la nueva noción de "planificación estratégica basada en resultados", allana el camino hacia una evaluación que no es sólo evaluable, sino también evaluada de hecho, una evaluación académica que debería seguirse después de haber pasado por este enfoque de

planificación estratégica. Buscan, así, convertir la planificación estratégica en una práctica evaluadora, a partir de la concepción de la planificación estratégica basada en resultados y servida por el Banco Mundial para diseñar y evaluar proyectos de desarrollo en países en desarrollo, tratando de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible (World Bank Group, 2023).

La planificación estratégica consiste en el mecanismo por el cual las personas que lideran la organización obtienen, procesan, analizan y evalúan la información relevante para valorar la situación actual de la empresa y el nivel de competencia existente, que tiene por objetivo el poder anticipar y decidir la senda que debemos tomar en el futuro como institución.

Por otro lado, en un 39% las MIPYMES no han lanzado nuevos productos o servicios significativos en los últimos 3 años. Estas empresas no han presentado productos o servicios nuevos que realmente marquen la diferencia en su oferta en los últimos tres años. Esto indica que la empresa no está siendo muy activa en crear nuevas opciones valiosas para sus clientes, lo que podría hacer que pierda capacidad para competir, se quede estancada y pierda clientes.

Asimismo, el 15% de las MIPYMES jamás han implementado mejoras en los procedimientos productivos o administrativos para ser más eficientes. Estas empresas tampoco han realizado ninguna modificación ni mejora ni en la manera de producir su producto ni en cómo administran su negocio para ser más eficaces. Lo anterior indica que no están llevando a cabo ninguna acción en pro de mejorar como empresa, ya sea implementando mejoras en la forma de hacer las cosas, buscando estrategias para disminuir gastos, etc.; y como resultado, cuentan con procesos poco eficientes, con altos costes, producen poco y tienen una escasa o nula capacidad de competir.

De acuerdo con Santos (2023), un proceso productivo abarca de manera global todas las operaciones que debe realizar una empresa para ofrecer un bien, un servicio o un

producto de calidad. Incluye todas las operaciones que llevan a transformar ese recurso, idea o materia prima en el resultado que se ofrecerá al mercado.

Según Murrieta (2019), el proceso productivo se divide en diferentes etapas en las que los insumos se transforman para obtener un producto final que luego se ofrece a los clientes o consumidores en el mercado. Las operaciones que se realizan son el diseño, la producción y la distribución.

Sumado a esto, el 11% de las MIPYMES nunca utilizan Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para innovar en sus procesos operativos. Estas empresas no usan herramientas o sistemas tecnológicos para mejorar o modernizar la forma en que hacen sus tareas diarias. Esto indica que no están aprovechando la tecnología para hacer sus procesos más eficientes, bajar los costos o mejorar la calidad de lo que ofrecen, lo que puede resultar en que sean menos eficientes, se comuniquen mal, no manejan bien la información y pierdan la capacidad de competir.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación potencian la innovación y el avance competitivo. Gracias a ellas se pueden ir creando nuevos productos, servicios y nuevas formas de hacer negocios. Las empresas pueden recurrir a las tecnologías actuales para optimizar su eficiencia, recortar sus costes, obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia y adecuarse con rapidez a los cambios que surjan en las necesidades de los consumidores (Yarí, 2022).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son muy importantes para el crecimiento económico porque facilitan el acceso a la información y al conocimiento, promueven la innovación y la competencia, facilitan el comercio electrónico, mejoran la productividad en el trabajo, fomentan el emprendimiento y la innovación, y promueven la inclusión financiera (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son herramientas que hacen posible la comunicación directa entre personas permitiendo la difusión de la información a comunidades muy extensas de personas a través de internet, la televisión, la radio, la prensa digital. Por ejemplo: los lugares de encuentro en Internet, blogs, los podcasts, redes sociales, etc. son algunas de las plataformas digitales que dan a conocer contenidos a un amplio público.

Por consiguiente, el 22% en las MIPYMES nunca existen nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adoptados para fomentar la innovación en la empresa. Estas empresas no cambian la forma en que están organizadas internamente ni usan nuevas maneras de administrar el negocio que ayuden a que haya más innovación. Esto indica que no quieren o no pueden cambiar las costumbres antiguas y crear un ambiente que impulse la creatividad y las nuevas ideas, lo que puede hacer que no haya innovación en la empresa, que no se adapten a los cambios, que les cueste conseguir y mantener a los empleados con talento y que pierdan la capacidad de competir.

Cabe señalar que la innovación no se refiere únicamente a la concepción de nuevos artículos o servicios, sino que también se refiere a la puesta en práctica de nuevos sistemas, nuevos modelos de negocio, nuevas tecnologías modernas, etc. Avendaño (2022) cita al economista Shumpeter quien definió el término innovación ya en 1934 como aquellos experimentos que lleva a cabo el mercado y también como las transformaciones que se dan en el seno del sector productivo. De manera más concreta, la definió por la introducción de nuevos métodos de producción o nuevos procesos de producción, apertura de nuevos mercados y creación de nuevas fuentes de aprovisionamiento de insumos y materias primas.

La innovación surge al desarrollar nuevas ideas que, sin importar de dónde vengan, deben implementarse con éxito para satisfacer a los clientes. Es importante destacar que las actividades de innovación se realizan a través de procesos colaborativos que presentan estrategias para destacar entre los competidores del mercado, con el objetivo no solo de

alcanzar, sino también de transformar los requerimientos de los miembros del entorno empresarial.

Es importante señalar que la innovación requiere conocimiento y una buena gestión para lograr los objetivos y conquistar el mercado. Fandiño Isaza et al. (2022) destacan la importancia del conocimiento y la innovación como factores de competitividad, considerando a esta última como la base que permite diferenciarse y ser competitivo. La innovación es una herramienta que impulsa muchos efectos en la economía, causando e incentivando grandes impactos tecnológicos en las empresas y, por lo tanto, en el desarrollo de la economía, ya que fomenta muchas prácticas organizacionales para la creación de servicios o productos innovadores.

Incluso, el 11% de las MIPYMES nunca aplican nuevas estrategias de marketing o comercialización para captar nuevos mercados. Estas empresas no usan formas nuevas de promocionar o vender sus productos para conseguir clientes nuevos o llegar a otros mercados. Esto indica que no están invirtiendo en buscar nuevas oportunidades para crecer y que dependen de las formas antiguas de promocionarse y vender, lo que puede hacer que no lleguen a mucha gente, que pocos las conozcan, que dependan de métodos que ya no funcionan tan bien y que pierdan la capacidad de competir.

Según Holguín (2022), el marketing es una herramienta que ayuda a las personas a desarrollar o crear una microempresa, y así lograr que los clientes se interesen por lo que ofrece la empresa, satisfaciendo sus necesidades de consumo.

La aplicación estratégica del marketing relacional es considerada una de las variables que se alinean en el marco de la mezcla de marketing, la cual contaba entre sus herramientas con la publicidad, las relaciones públicas, las promociones y el telemarketing; la idea que se tiene que tener en cuenta es que estos canales de interacción se tienen que utilizar para generar una auténtica reciprocidad con la empresa, la cual finalmente influiría en la cantidad de clientes que podría llegar a captar la organización.

Igualmente, el 12% de las MIPYMES nunca fomentan un ambiente de trabajo donde se incentive la creatividad y la propuesta de nuevas ideas. Estas empresas no crean un ambiente de trabajo donde se aprecie, se motive y se recompense la creatividad y las ideas nuevas de los empleados. Esto indica que no les interesa aprovechar la capacidad creativa de su personal y que quizás no quieren cambiar ni innovar, lo que puede hacer que haya poca innovación, que los empleados no se sientan comprometidos, que les cueste conseguir y mantener a los empleados con talento y que pierdan la oportunidad de competir en un mercado cambiante como el de los actuales tiempos.

Fomentar la creatividad y el pensamiento innovador en el trabajo es un elemento clave para que cualquier organización tenga éxito hoy en día. Es conveniente crear un ambiente donde se pueda experimentar, donde se pueda colaborar y donde se pueda pensar creativamente de forma que puedan salir nuevas ideas y soluciones creativas para hacer frente a los problemas del mercado. Aunado a esto, estimular la creatividad de los empleados y reconocerlos, también ayuda a hacer crecer la motivación por parte de los empleados para así fortalecer su compromiso con la organización y, en consecuencia, fomentar un buen ambiente en el trabajo y que este se desarrolle en un constante cambio.

Por otro lado, el 15% en las MIPYMES nunca promueven el liderazgo de la empresa activamente la innovación y el cambio cultural. Esto indica que, en estas empresas, los jefes o encargados no impulsan ni motivan activamente la innovación ni un cambio en la forma de pensar y actuar de la empresa que apoye la creatividad, la puesta de nuevas ideas y la adopción de nuevas herramientas. Esto sugiere que quienes dirigen estas empresas no están comprometidos en crear un ambiente que impulse la innovación, lo que puede hacer que no se le dé importancia a la innovación, que no quieran cambiar sus procesos, que no haya recursos para invertir y que pierdan la capacidad de competir a la par con las nuevas tendencias del mercado.

El liderazgo innovador va más allá de ser un buen líder; es una herramienta clave para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Para lograrlo, es necesario identificar dentro de la empresa a las personas con talento creativos, capaces de liderar campañas

estratégicas de innovación, que aporten conocimientos valiosos y logren cumplir las metas establecidas. Todo esto de una manera disruptiva, dejando atrás las jerarquías del pasado.

No es un secreto hoy en día que la innovación es una pieza clave del crecimiento empresarial; la transformación cultural es uno de los temas de las nuevas empresas basadas en organizaciones de negocios horizontales, donde el trabajo en equipo y la comunicación son los ejes de las estructuras de las empresas. La aparición de nuevas tecnologías, la apertura de nuevos mercados y el aumento de las operaciones son ciertos factores que obligan a la transformación de la cultura organizacional de los negocios. La propia innovación es la que marca los desafíos que debe afrontar los negocios en la actualidad.

En el mundo empresarial actual, es fundamental fomentar una cultura que promueva la innovación, ya que la capacidad de adaptarse y ser creativo es lo que marca la diferencia entre tener éxito y quedarse estancado.

Además, el 22% de las MIPYMES presentan un bajo nivel de formalización en los procesos administrativos y documentación interna de la empresa. Esto indica que estas empresas no tienen procesos administrativos claros, iguales para todos y escritos, ni tampoco tienen documentos internos organizados y completos. Esto sugiere que no hay una buena estructura ni control en los procesos que maneja la empresa, lo que puede hacer que sean menos eficientes, que cometan más errores, que les cueste crecer.

Los procesos administrativos establecen relaciones integradas para planear, organizar, dirigir y controlar de manera sistemática, con esfuerzos complejos que requieren materiales y personal. Estos procesos planean jornadas laborales, organizan el trabajo y el talento humano en todos los procesos de la organización, dirigen mediante la comunicación de instrucciones o la motivación, y cumplen un rol importante en el desarrollo económico y social de un país (Louffat, 2021).

Los procesos administrativos tienen como finalidad organizar las actividades de una empresa para alcanzar los objetivos y procurar el desarrollo de la misma, para lo cual

se necesitará de la utilización de recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos económicos; motivación, comunicación y apoyo a la gestión de la toma de decisiones.

La gestión documental es muy importante en toda organización porque guarda todos los documentos relacionados con las actividades de la empresa. Se basa en normas y técnicas para administrar la documentación de manera secuencial, lo que permite organizar, recuperar, modificar y crear todo tipo de documento indispensable, así como eliminar los que ya no sirven. Además, aplica los principios de conservación documental (Torres, 2021).

Como afirman varios autores, la gestión de la documentación consiste en poner en orden y guardar los documentos de una empresa pública o privada para acceder correctamente a la información. Esta gestión, que se desarrolla al amparo de leyes y normativas que ayudan a la gestión documental, va, por consiguiente, ligada al desarrollo de la empresa.

Por el contrario, el 16% de las MIPYMES es más que insuficiente para la evaluación de la capacidad de la empresa a la adaptabilidad a cambios no esperados en el contexto competitivo. Es decir, estas empresas se encuentran en un punto de encuentro donde no llevan a cabo una buena evaluación o no son capaces de llevar a cabo una buena evaluación de cuán bien pueden adaptarse y reponerse frente a situaciones no previsibles o cambios inesperados generados por el mercado donde existe una alternativa que opera en el mismo contexto de la organización de la empresa propia. Esto quiere decir que la empresa no tiene herramientas o estrategias que le permitan resolver los problemas que puedan ser causados por los cambios no esperados que se generen a partir de la intervención de este tipo de cambios, y, por lo tanto, podría tener riesgos para su propia existencia.

La agilidad es de suma importancia cuando se gestiona de forma eficiente. Sánchez, Pérez, Sangrono, Cruz y Medina (2021) definen la agilidad como la capacidad que tiene una empresa para responder eficazmente a los cambios que se produzcan en su

entorno, ya en el caso de que se trate de oscilaciones del mercado, crisis inesperadas o nuevas oportunidades. La gestión eficiente permite, por último, a la empresa actuar rápidamente, modificar las operaciones, modificar los niveles de inventario o modificar los plazos de entrega haciendo frente a la situación que se modifique en cada momento en el mercado. A su vez, Mesa y Carreño (2020) sostienen que la flexibilidad de la empresa es un medio de facilitar la respuesta ante las perspectivas de amenazas, pero también de facilitar la respuesta ante las oportunidades en mercados muy dinámicos, lo cual es de suma importancia en un mundo muy globalizado y que avanza gracias a los avances tecnológicos.

La agilidad permite a las empresas enfrentar interrupciones como recesiones económicas, desastres naturales o epidemias y responder de manera adecuada. Según Loor-Zambrano y Romero-Villagrán (2020), una gestión ágil no solo responde bien a los cambios externos, sino que también es capaz de modificar sus procesos de producción, distribución e integración de suministro. Las situaciones difíciles no impiden estos cambios, porque las empresas pueden trabajar de tal manera que puedan proporcionar servicios o bienes del estándar requerido en el tiempo necesario, asegurando así su competitividad. Como resultado, la agilidad se convierte en una ventaja estratégica clave para asegurar que la organización se mantenga flexible en entornos emprendedores.

Finalmente, el 14% de las MIPYMES nunca incorpora prácticas que consideran la responsabilidad social o ambiental en sus operaciones. Esto indica que estas empresas no incluyen en sus actividades diarias acciones que tengan en cuenta cómo afectan a la sociedad y al medio ambiente. Esto sugiere que no les importa mucho la sostenibilidad ni el bienestar de la comunidad y el medio ambiente, lo que puede causar un impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente, que pierdan reputación, que les cueste conseguir y mantener a los empleados con talento y que pierdan la capacidad de competir.

Según Castellanos (2021), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) implica reconocer e integrar en la gestión y las operaciones de las organizaciones las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, así como el respeto por los

derechos humanos. Esto lleva a la creación de políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan a los diferentes grupos de interés y permitan configurar las relaciones con ellos (pág. 2226).

La Responsabilidad Social Corporativa constituye un compromiso consciente y voluntario que la empresa asume como parte de su gestión y su cultura organizacional. Implica actuar con ética y de manera coherente, tanto en el ámbito interno como en su relación con el entorno, respondiendo a las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los grupos involucrados. Desde esta perspectiva las organizaciones no se limitan actuar con el objeto de dar cumplimiento a sus objetivos, sino que también permite promover el respeto entre las personas y el uso responsable de los recursos, la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de la comunidad. En efecto, la responsabilidad social se convierte en un eje estratégico que se constituye en bienestar colectivo y desarrollo sostenible.

La responsabilidad social ayudante ambiental empresarial es un aspecto clave para las empresas modernas. Las empresas saben que sus actividades no solo afectan a los trabajadores y a los clientes, sino también al medio ambiente y las comunidades aledañas. Implementar prácticas sostenibles no es solamente una alternativa de la que se puede prescindir, sino que es una necesidad de las organizaciones contemporáneas. Con esto nos referimos a gestionar adecuadamente los recursos, minimizar el impacto ambiental y contribuir a propiciar un desarrollo sostenible que se convierta en el beneficio de todos los implicados.

Los resultados encontrados en ambas etapas de investigación permiten captar con mayor profundidad la problemática actual de las Mipymes del cantón Esmeraldas, a la adopción de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes del cantón, para ayudar a fortalecer la competitividad, sostenibilidad y capacidad adaptativa. Si bien existe un avance en la adopción de procesos formales, las conclusiones también dan evidencias de importantes brechas en cuanto a seguimiento, revisión y alineación interna. Las percepciones obtenidas refuerzan la necesidad de disponer de metodologías adaptadas a

las especificidades del sector, que fortalezcan las capacidades estratégicas y permitan gestionar de una forma más activa y orientada a resultados.

La obviedad con que se vinculan los resultados obtenidos desde la práctica empírica y desde los referentes teóricos hace justificar la adecuación del diseño metodológico de la presente tesis y la implementación de un modelo de planificación e innovación en las Mipymes del cantón Esmeraldas.

La triangulación metodológica permitió integrar y contrastar los resultados obtenidos mediante los diferentes métodos de recolección de información tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Para ello, se analizaron de manera conjunta los datos recopilados a través encuestas aplicadas y la revisión documentada, lo que facilito una comprensión mucho más amplia y consistente del fenómeno de estudio. Posteriormente estos hallazgos fueron confrontados por los fundamentos teóricos que sustentan el modelo de planificación estratégica orientado a la innovación para las Mipymes del cantón Esmeraldas, fortaleciendo de esta forma la validez de los resultados y proporcionando una base sólida para la construcción de la propuesta de la investigación.

Tabla 24 Triangulación de resultados

Triangulación de resultados

Categoría de análisis	Resultados de encuesta	Aporte teórico	Síntesis interpretativa
Misión y visión de las MIPYMES	El 30% no cuentan con una misión y visión formalmente definida y documentada	La misión y la visión no son solo formalidades corporativas; son la brújula estratégica que les permite competir en el mercado, adaptarse rápido y guiar a equipos que suelen ser reducidos pero multifuncionales	No todas las Mipymes del cantón Esmeraldas cuentan con la Misión y visón empresarial.

Entorno externo para la toma de decisiones	El 25% ocasionalmente analizan el entorno externo para la toma de decisiones, es decir que de vez en cuando, la empresa examina y evalúa su entorno para obtener información clave que le permita tomar decisiones más informadas y estratégicas.	El entorno externo en la toma de decisiones representa todo aquello que rodea a la organización (especialmente crítico para las MIPYMES) y que está fuera de su control directo, pero que afecta drásticamente sus operaciones, costos y rentabilidad.	Existe uso ocasional del análisis del entorno externo para la toma de decisiones en las Mipymes
Análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter	El 26% de las MIPYMES del cantón Esmeraldas ocasionalmente utilizan herramientas de diagnóstico estratégico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter	Estas tres herramientas son los pilares fundamentales de la planeación estratégica. Aunque las tres sirven para analizar el contexto de un negocio y tomar decisiones, no se excluyen, sino que se complementan de forma secuencial.	Poco uso de las herramientas de diagnóstico estratégico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter
Objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo	El 21% de las MIPYMES encuestadas manifiestan que el nivel de claridad que están definidos los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en su empresa es bajo.	Los objetivos estratégicos son los fines o metas que una organización se propone alcanzar para transformar su visión en realidades concretas. Para que sean efectivos, deben estar alineados con el análisis previo (el entorno, las fuerzas de Porter y el FODA) y estructurarse en diferentes horizontes de tiempo.	En las Mipymes del cantón Esmeraldas los objetivos a corto, mediano y largo plazo no están definidos con precisión

Plan estratégico	El 18% las MIPYMES ocasionalmente cuentan con un plan estratégico	Un Plan Estratégico es el documento oficial que recopila todo lo que hemos venido desglosando. Es el mapa de ruta que una organización (o una MIPYME) diseña para determinar dónde está hoy, a dónde quiere llegar y qué pasos exactos va a dar para lograrlo.	Pocas Mipymes del cantón Esmeraldas cuentan con un plan estratégico formal que guíe las actividades y asignación de recursos
Presupuesto específico para ejecución de estrategias innovadoras	El 16% de las MIPYMES nunca asignan un presupuesto específico para ejecución de estrategias innovadoras	El presupuesto específico para estrategias innovadoras (también conocido en gestión como presupuesto de innovación o *R&D budget*) requiere un enfoque distinto al de un presupuesto operativo tradicional. Al hablar de innovación (ya sea implementar nuevas tecnologías, cambiar el modelo de negocio con horizontes de innovación o lanzar soluciones disruptivas), el riesgo y la incertidumbre son mayores, por lo que los recursos deben asignarse de forma ágil y controlada	No se asignan recursos directamente para la ejecución de estrategias innovadoras en las Mipymes del cantón Esmeraldas.

Estructura organizativa formal	El 17% de las MIPYMES nunca cuentan con una estructura organizativa formal.	La estructura organizativa formal es el marco oficial que una empresa u organización establece para definir cómo se dividen, organizan, coordinan y supervisan las tareas y las líneas de autoridad. Es, en esencia, el "esqueleto" de la empresa, y queda plasmado legal y visualmente en herramientas como el organigrama, los manuales de funciones (MOF) y los mapas de procesos.	No todas la Mipymes del cantón Esmeraldas cuentan con un organigrama que facilite la implementación de estrategias
Capacitaciones	El 13% de las MIPYMES nunca el personal recibe capacitaciones periódicas	Las capacitaciones o el Plan de Capacitación y Desarrollo representan la estrategia mediante la cual una organización actualiza, fortalece y expande las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de su talento humano.	El personal de las Mipymes del cantón Esmeraldas no recibe capacitaciones periódicas en temas relacionados con innovación y planificación
Indicadores clave de desempeño (KPIs)	El 22% de las MIPYMES nunca monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs)	Los Indicadores Clave de Desempeño o KPIs (*Key Performance Indicators*) son las métricas cuantitativas que una organización utiliza para medir la eficacia y el progreso de sus estrategias en relación con los objetivos planteados.	No se monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos

Revisa y ajusta el plan estratégico	El 15% de las MIPYMES nunca revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos	Es el mecanismo de seguridad que evita que una empresa siga gastando dinero y tiempo en estrategias que el mercado o el entorno ya rechazaron, asegurando la supervivencia y competitividad del negocio a largo plazo.	Poco las Mipymes del cantón Esmeraldas revisan y ajustan el plan estratégico basado en los resultados.
Nuevos productos o servicios significativos	El 39% las MIPYMES no han lanzado nuevos productos o servicios significativos en los últimos 3 años	Representa el motor de crecimiento a mediano y largo plazo para cualquier organización.	Pocas Mipymes del cantón Esmeraldas han lanzado nuevos productos o servicios en los últimos 3 años.
Mejoras en los procesos productivos o administrativos	El 15% de las MIPYMES nunca han implementado mejoras en los procesos productivos o administrativos	Consisten en revisar, rediseñar y estandarizar la forma en que se trabaja para eliminar ineficiencias, reducir costos y elevar la calidad del servicio o producto final.	Las MIPYMES del cantón Esmeraldas no han implementado mejoras en los procesos productivos o administrativos para aumentar eficiencia.
Utilizan Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	El 11% de las MIPYMES nunca utilizan Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	Es el pilar transversal que permite ejecutar las estrategias innovadoras, soportar la estructura organizativa formal y materializar las mejoras en los procesos productivos y administrativos que hemos estructurado.	Existe poco uso de las Tics para la innovación en los procesos productivos.

Nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión	El 22% en las MIPYMES nunca existen nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión	Representan la evolución en la forma de dirigir, estructurar y motivar a los equipos de trabajo	Las MIPYMES no cuentan con nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adoptados para fomentar la innovación en la empresa.
Estrategias de marketing o comercialización	El 11% de las MIPYMES nunca aplican nuevas estrategias de marketing o comercialización	Definen el conjunto de acciones planificadas que una organización ejecuta para dar a conocer su propuesta de valor, atraer al público objetivo, convertirlo en cliente y fidelizarlo a largo plazo.	Las MIPYMES nunca aplican nuevas estrategias de marketing o comercialización para captar nuevos mercados
Ambiente de trabajo	El 12% de las MIPYMES nunca fomentan un ambiente de trabajo	Es el conjunto de condiciones sociales, psicológicas, físicas y técnicas en las que los colaboradores de una empresa u organización desarrollan sus actividades diarias.	Las MIPYMES no fomentan un ambiente de trabajo donde se incentiva la creatividad y la propuesta de nuevas ideas
Liderazgo	El 15% en las MIPYMES nunca promueven el liderazgo	En el ámbito estratégico y organizacional es la capacidad de influir, motivar, guiar y habilitar a las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al logro de los objetivos estratégicos y la visión de una institución o empresa.	Las MIPYMES no promueven el liderazgo de la empresa activamente la innovación y el cambio cultural.

Formalización en los procesos administrativos	El 22% de las MIPYMES presentan un bajo nivel de formalización en los procesos	Es la técnica organizacional que consiste en plasmar por escrito, de manera oficial, legal y estructurada, la forma en que deben ejecutarse las tareas, los flujos de información y las responsabilidades dentro de una institución o empresa.	Las Mipymes presentan un bajo nivel de formalización en los procesos administrativos y documentación interna de la empresa.
Evaluación de la capacidad de la empresa	El 16% en las MIPYMES no es nada satisfactorio la evaluación de la capacidad de la empresa	Es el proceso estratégico mediante el cual la dirección examina a fondo los recursos internos para determinar qué puede y qué no puede hacer la organización de manera eficiente.	En las Mipymes no es nada satisfactorio la evaluación de la capacidad de la empresa para responder a cambios inesperados en el entorno competitivo
Responsabilidad social o ambiental	El 14% de las MIPYMES nunca incorpora prácticas que consideran la responsabilidad social	Representan el compromiso consciente y congruente que asume una organización para maximizar sus impactos positivos y mitigar sus efectos negativos en la sociedad y el entorno biofísico.	Las MIPYMES nunca incorporan prácticas que consideran la responsabilidad social o ambiental en sus operaciones

Nota: La tabla muestra la triangulación de resultados

La triangulación de resultados evidencia una convergencia significativa entre los datos cuantitativos, cualitativos y el marco teórico. La encuesta refleja una percepción poco favorable para las Mipymes en las diferentes categorías de análisis, por otro lado, el aporte teórico, respalda de manera positiva cada una de las categorías analizadas.

Cabe manifestar que se permitió validar empíricamente estos hallazgos, confirmando que muchas de las Mipymes, no cuentan con un modelo de planificación estratégica e innovación, con lo que refuerza la necesidad de diseñar e implantar un modelo de planificación estratégica e innovación dirigido a las Mipymes del cantón Esmeraldas.

Capítulo 4: Propuesta de Transformación

La dinámica actual contemporánea ha transformado profundamente las condiciones bajo las cuales operan las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES. En un entorno caracterizado por los grandes cambios tecnológicos acelerados, mercados cada vez más competitivos y consumidores que demandan un mayor nivel de exigencias, hace que la permanencia de estas organizaciones ya no dependa únicamente de su capacidad para ofrecer bienes y servicios, si no de la habilidad que cada una tenga para anticiparse a los cambios, innovar de manera permanente y gestionar estratégicamente sus recursos.

En este contexto, la planificación estratégica deja de ser un instrumento administrativo para convertirse en un mecanismo que orienta a la toma de decisiones, que permiten fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de la organización. Sin embargo, un gran número de Mipymes del cantón Esmeraldas, continúan desarrollando sus actividades bajo métodos tradicionales, los cuales carecen de escasa incorporación de procesos de innovación y sin una visión estratégica clara que le permita articular sus objetivos con las exigencias del entorno. Esta realidad limita su capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, aprovechar sus oportunidades de mercado y responder de manera eficaz a los desafíos económicos de este importante sector comercial.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), que deberían ser la base de la economía, se encuentran en un momento complicado debido a la globalización, la digitalización y los consumidores cada vez más exigentes han transformado el entorno competitivo, exigiendo una agilidad y una capacidad de adaptación totalmente nuevas. Quien no consiga reinventarse y no implante una innovación corre el riesgo de quedarse atrás, perder mercado y, finalmente, desaparecer.

A pesar de que las MIPYMES poseen un instinto natural que les otorga la capacidad de reaccionar rápidamente ante las nuevas oportunidades, esta ventaja a

menudo se ve reducida por la ausencia de una estrategia clara, así como por la falta de una cultura que estimule la creatividad y la experimentación; la gestión diaria, la escasez de recursos y el miedo a asumir riesgos suelen hacerles difícil invertir en la planificación a largo plazo o en la indagación de nuevas ideas.

Esta propuesta puede considerarse como un empuje para la modificación de las MIPYMES, ya que les proporciona un modelo integral de planificación estratégica e innovación de manera que puedan escapar de las dificultades superadas y liberar el potencial que tienen. Al adoptar este modelo, las MIPYMES no solo podrán definir hacia donde les gustaría ir y utilizar sus recursos de forma eficiente, sino que también serán capaces de construir un estado de espíritu de crecimiento y, con ello, cultivarán una capacidad de innovación continua que les permita florecer en un entorno de negocios en constante cambio.

Frente a esta problemática, la presente investigación plantea una propuesta de planificación estratégica orientada a la innovación, concebida como un modelo que articula la dirección estratégica, la gestión del conocimiento, la mejora continua y la capacidad de adaptación organizacional. Esta propuesta no se limita a ofrecer un conjunto de herramientas de planificación, sino que establece un marco de actuación que busca fortalecer las capacidades internas de las Mipymes, promover una cultura de innovación y contribuir al incremento de su competitividad y sostenibilidad. Es así, que el modelo propuesto constituye una alternativa metodológica sustentada en los hallazgos de la investigación y orientada a responder a las necesidades reales del tejido empresarial del canto Esmeraldas.

En un mundo donde la incapacidad de tener un horizonte claro es lo habitual, la planificación estratégica y la innovación ya no son una opción sino una necesidad para que las MIPYMES puedan sobrevivir y prosperar. Éste es un texto que nos invita a dar la bienvenida al futuro para construir empresas más prósperas, competitivas y fuertes.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

Esta propuesta se encuentra sustentada en la creciente necesidad que existe para las MIPYMES de adaptarse a un entorno de negocios cada vez más complejos y competitivos. Como sostiene Porter (1985), la planificación estratégica es clave para que las empresas tengan la oportunidad de definir una ventaja competitiva sostenible que les ayude a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

No obstante, muchas MIPYMES no cuentan con los recursos establecidos, ni con las experiencias necesarias para implementar un proceso de planificación estratégica de forma efectiva. Por ello, proponemos un modelo integral que une los principios de la planificación estratégica con las herramientas de la innovación, para que las MIPYMES puedan encontrar nuevas oportunidades de crecimiento, optimizar sus procesos y diferenciarse en el mercado.

El presente modelo se fundamenta en la metodología que es el Design Thinking (Brown, 2008), que propicia la creatividad, la experimentación y la colaboración, para proporcionar soluciones innovadoras con valor agregado a las expectativas de sus clientes.

A su vez, las organizaciones están constantemente influenciadas por diferentes factores externos que pueden impactar su funcionamiento y su éxito. El poder identificar y comprender estos factores es determinante para tomar decisiones estratégicas y para poder planificar de manera efectiva.

La globalización ha propiciado un sinfín de nuevos mercados y de nuevas oportunidades para las empresas, pero al mismo tiempo la globalización ha traído consigo una serie de retos en términos de competencia y de inestabilidad del mercado. El proceso de la integración económica mundial ha aumentado la competencia. No sólo la competencia local sino también la competencia global, obligando a las empresas a intentar encontrar formas de identificar alternativas que les ayuden a diferenciarse y reafirmarse como competitivas. Ejemplo de ello es la mayor interdependencia de las economías del

mundo, la cual ha fomentado el comercio internacional y la inversión extranjera directa, generando nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas, pero también haciéndolas más vulnerables a factores de riesgo como el riesgo de tipo de cambio o el riesgo geopolítico.

La aceleración del progreso técnico, en forma de tecnología de la información o simplemente el avance tecnológico, está cambiando, de manera profunda y radical, la forma de operar de las empresas. La adopción de la tecnología más moderna puede ser una manera de conseguir aumentar la eficacia, de establecer nuevas oportunidades comerciales, de transformar por completo la relación de las empresas con los clientes, de un lado, y con la competencia, del otro. Por ejemplo, la aparición de la inteligencia artificial o del aprendizaje automático está transformando sectores enteros, como la salud o la manufactura, por la automatización de procesos o por la mayor precisión y velocidad en la forma de operar.

La transformación digital es actualmente una de estas prioridades para muchas entidades ya que buscan modernizar sus actividades, mejorar la eficiencia de sus procesos y ofrecer experiencias digitales de primer nivel a sus clientes. La adopción de tecnologías respecto al análisis de datos, automatización de procesos y el machine learning está dando lugar a la innovación y agilidad empresarial.

Hoy en día, uno de los mayores retos que las empresas deben afrontar es el rápido avance de la tecnología y la necesidad de mantenerse al tanto de las nuevas tendencias digitales. Por otra parte, la innovación tecnológica puede ofrecer importantes oportunidades, pero si estas mismas organizaciones no son capaces de adoptar las nuevas tecnologías y transformar sus modelos de negocio, la innovación tecnológica se convierte en una preocupación.

Para conseguir la raíz de la innovación, debemos de manera constante experimentar cambios como medio que nos permita mantener la flexibilidad y capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Las empresas deben

promover una cultura de innovación orientada a conseguir la creatividad, el aprendizaje que les permita asumir riesgos calculados. La experimentación con ideas y enfoques nuevos nos va a permitir que estas empresas descubran oportunidades emergentes para adaptarse proactivamente ante los cambios del mercado.

La agilidad organizativa alude a la capacidad de una compañía para responder de manera veloz a los cambios en el entorno y aprovechar nuevas oportunidades. Las organizaciones ágiles logran reaccionar a las demandas del mercado de una manera rápida y efectiva mediante ajustes necesarios en sus estrategias y operaciones.

4.2. Fundamentación teórica de la propuesta de transformación

La fundamentación teórica de la propuesta se sustenta en los principios de la gestión estratégica de la innovación con ejes articuladores para el fortalecimiento de la competitividad de las MIPYMES Esmeraldeñas. Desde esta perspectiva se plantea un enfoque integral que incorpora la planificación estratégica, la innovación tecnológica, la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional como un componente esencial para enfrentar las diferentes limitaciones de este sector. La interacción de todos estos elementos permitirá fortalecer a las organizaciones, mejorar su competitividad, mejorar su capacidad para enfrentarse a los cambios del entorno y promover la sostenibilidad organizacional ante los entornos inciertos y la constante transformación.

La fundamentación y la Planificación Estratégica actúan como el mapa y la Innovación como el motor. En Esmeraldas, este modelo habilita la utilización por parte de las MIPYMES de la técnica de la Planificación Estratégica, pero dejando de ser reactivas (de supervivencia) para llegar a ser proactivas (de crecimiento), aprovechando de su dinamismo natural para adaptarse a un sistema complejo.

Los fundamentos filosóficos de la planificación estratégica e innovación en MIPYMES se alegaron de la identidad, la adaptabilidad, la visión prospectiva y el pensamiento creativo, de modo que la planificación se transforma de ser una herramienta

rígida a ser una filosofía de supervivencia, integrando la cultura organizacional con la innovación constante y la visión prospectiva.

Se puede fundamentar la construcción de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES (Micro Pequeñas y Medianas Empresas) en diferentes fundamentos filosóficos que dan una base fuerte para la toma de decisiones y el diseño estratégico. Aquí se muestran algunos de ellos:

1. Utilitarismo. - Esta ética de actuación pone de manifiesto que las acciones han de maximizar la felicidad del mayor número de personas. Considerando el contexto de las MIPYMES la forma de operar de esta ética es que las decisiones estratégicas deben evaluarse en función del impacto producido por las MIPYMES sobre cada uno de los grupos de interés - empleados, clientes, proveedores, comunidad -; las innovaciones deben promover el bienestar social, y no únicamente el beneficio para las MIPYMES.

2. Constructivismo. - La teoría constructivista defiende que el conocimiento se construye, por lo que las experiencias y las interacciones sociales son las que permiten que esa construcción pueda ser efectuada. Para las MIPYMES esto significa que la construcción de la planificación estratégica debe ser un proceso participativo de todos los niveles de la organización; un proceso dinámico que tiene que permitir la emergencia de la innovación en todas sus dimensiones: la que es producto del trabajo colaborativo y la que resulta del encuentro de las ideas de los diferentes miembros que intervienen en la organización.

3. **Teoría del Caos. -** Dicha teoría señala que, en sistemas complejos, incluso pequeñas variaciones pueden causar grandes efectos. En este sentido y considerando que las MIPYMES están insertas en entornos turbulentos y cambiantes, es fácil suponer que en los planes de este tipo de organizaciones deberíamos incluir los escenarios y la flexibilidad suficientes como para poder adaptarnos rápidamente a las diversas circunstancias en cambio, al mismo tiempo que sería preciso fomentar una cultura de innovación que también fuese capaz de adaptarse a estas dinámicas.

4. Sostenibilidad. - La filosofía de la sostenibilidad propone un enfoque equilibrado entre el crecimiento económico, la equidad social y la defensa del medio ambiente. Las MIPYMES pueden hacer suyo el concepto de la sostenibilidad a través de la aplicación

de prácticas sostenibles dentro de su modelo de negocio, constituyendo este tipo de modelos no solo como una forma de mejorar la imagen, la percepción y la atracción frente a los consumidores, sino también como una oportunidad para innovar en productos y en procesos.

5. Empoderamiento y Liderazgo Servicial- La idea de empoderar a los empleados y de desarrollar un liderazgo servicial es esencial para crear un clima de innovación. La base subyacente de esta filosofía es que los jefes han de servir a sus grupos, ayudar a su desarrollo y motivación, lo cual puede promover un mayor compromiso y una mayor posibilidad de innovar.

6. **Enfoque Sistémico. -** La adopción de una visión sistémica facilita la comprensión de la interdependencia de diferentes elementos dentro y fuera de la organización. Las MIPYMES, cuando piensan en planificación estratégica e innovación, deben contemplar la forma en que sus decisiones afectan a la cadena de producción, al ecosistema de negocios y a la sociedad en general. Este tipo de perspicacia implica una comprensión global que potencia la innovación correcta y sostenible.

7. Teoría del Aprendizaje Organizacional. - Este conocimiento teorético pone el centro en cómo las organizaciones pueden aprender, modificarse y adaptarse de modo continuo. Para las MIPYMES este modelo que promueve el aprendizaje continuo y la experimentación puede ser un aspecto clave para la innovación. Se aboga por la creación de un entorno en el que el error equivalga a un aprendizaje.

Un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para las MIPYMES debe tener en cuenta estos y otros fundamentos filosóficos que no sólo delimitarán el camino del desarrollo de estrategias eficaces, sino que fomentarán una cultura organizativa que valore la responsabilidad social, la participación, la flexibilidad y el aprendizaje continuo, y que, por tanto, les permita a las MIPYMES poder desarrollar sus capacidades estratégicas que les permita poder responder de manera efectiva a las diferentes transformaciones del entorno competitivo, capitalizando las oportunidades de innovación que emergen un escenario marcado por la globalización y el cambio permanente.

La fundamentación epistémica de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) es el conocimiento, el aprendizaje y la comprensión de cómo se crea y aplica dicho conocimiento en el entorno empresarial. A partir de estas afirmaciones, a continuación, se proponen algunas de las bases y enfoques que constituyen la fundamentación epistémica de esta propuesta:

1. Teoría del Conocimiento Organizacional. - Dicha teoría se centra sobre todo en cómo las organizaciones generan, comparten y emplean el conocimiento. Para las MIPYMES la necesidad de elaborar un modelo que permita gestionar el conocimiento es vital ya que facilita aprender de experiencias pasadas y aplicar dicho conocimiento en la elaboración de estrategias innovadoras y eficaces.

2. Aprendizaje Experiencial. - La esencia del aprendizaje basado en la experiencia se manifiesta cuando las personas se educan de las experiencias que han tenido de forma directa. Esto implica que el enfoque del aprendizaje en MIPYMES sugiere que las alternativas de aprendizaje hagan referencia a la inclusión de mecanismos que permitan experimentar, poner a prueba ideas, comprobarlas y aprender de las consecuencias que de ello se derivan. La posibilidad de mostrar resultados de aprendizaje de manera continuada es un argumento necesario para rediseñar planes de aprendizaje y potenciar la innovación.

3. Enfoque Basado en Datos (Data-Driven). - La toma de decisiones basada en el dato ha cobrado mucha importancia a través de la planificación estratégica moderna. Las MIPYMES pueden hacer análisis de datos e información del mercado para hacer estimativas precisas y realizar una toma de decisiones correcta. Este procedimiento epistémico combina la teoría con la práctica y combina las evidencias empíricas de la práctica con las prácticas comerciales.

4. Teoría de Sistemas Complejos. - Las MIPYMES operan en un entorno de alta complejidad que es el resultado de las interacciones de distintas variables de forma no común. Comprender esta complejidad permite a directivos planear de cara a la estrategia de una MIPYME con planes flexibles y adaptables. La perspectiva sistémica orienta a percibir e identificar patrones o relaciones que pueden ayudar a la toma de decisiones estratégicas.

5. Innovación Abierta. - La novedad que representa decir que la innovación no debe quedar exclusivamente en el interior de la empresa, sino que la empresa debe abrirse a buscar la colaboración externa con clientes, con proveedores, y con otras empresas. En este sentido, la empresa MIPYME puede aprovechar ese conocimiento externo, y complementar este conocimiento externo con las capacidades internas de la empresa, para desarrollar nuevas soluciones y productos.

6. Epistemología Crítica. - Ello, a su vez, exhorta a poner en cuestión supuestos o paradigmas establecidos, fomentando, de esta manera, un pensamiento crítico en el ejercicio de tomar decisiones estratégicas. Para las MIPYMES esto hará que necesariamente hayan de estar, también ellas, en disposición de poner en revisión o desafiar sus modelos de negocio, en tanto que buscan mejorar y acomodarse a las nuevas realidades que van surgiendo en el mercado.

7. Crecimiento Basado en la Innovación. - El reconocimiento del valor de la innovación para el momento de la sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES es fundamental. De este modo, la planificación estratégica se orienta hacia la búsqueda de oportunidades para innovar y poderlas aplicar en la propuesta de valor de la empresa.

Los fundamentos epistémicos de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES están cruzados por la generación y la aplicación del conocimiento desde una perspectiva dinámica y colaboradora, y la adaptación a este modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES de unos enfoques epistémicos que proponen la adopción de estrategias en un entorno colaborativo, que desarrolle un enfoque dinámico o un diseño que permita a las MIPYMES encontrar estrategias y alternativas en el proceso de transformación a partir del conocimiento específico que se desarrolla con la cultura de la innovación y del aprendizaje estratégico de forma fluida en entornos cambiantes.

Los fundamentos sociológicos de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación en MIPYMES sustenta su conocimiento desde el propio estudio de que la comprensión de las interacciones sociales y las estructuras organizacionales, así como el contexto en el que se sitúan las organizaciones, moldean las estrategias corporativas.

Enunciamos a continuación una serie de principios sociológicos que pueden servir de soporte a este modelo:

1. Redes Sociales. - Las MIPYMES se suelen mover en redes sociales también denominadas clientes, proveedores, competidores y otros actores. Esta teoría social de las redes pone de relieve la importancia de las conexiones y de las relaciones para la transferencia de conocimiento y la facilitación de oportunidades en la innovación. Dichas redes pueden facilitar el acceso a recursos, información y apoyo.

2. Cultura Organizacional. - La cultura de una organización desempeña un papel crucial en su capacidad para innovar. Una cultura organizacional que favorece el entorno creativo, el aprendizaje y la experimentación puede ayudar a impulsar el desarrollo de la innovación. Por tanto, sintéticamente, el diagnóstico y el cambio de aquellos elementos culturales de las MIPYME se hace necesario, para ajustarlos a los objetivos estratégicos orientados a la innovación.

3. **Teoría de la Acción Social**- El modelo mencionado enfatiza que el comportamiento de las personas es el resultado del contexto social y el proceso de interacción. En un modelo de planificación estratégica se debe tener en cuenta cómo influye la conducta adoptada por los miembros del equipo, los directivos y cualquier estándar que pueda existir, y que en general los componen otras variables sociales como normas, valores y prácticas culturales.

4. Capital Social- Se considera capital social, las relaciones, las redes, las que permiten cooperación y colaboración. Las MIPYMES que cuentan con un buen capital social interno (entre personas trabajadoras) y externo (con clientela o con otras organizaciones) se benefician de mucho más flujo efectivo que generan los conocimientos y oportunidades de innovación.

5. Teoría de la Cohesión Social. - Un equipo cohesionado puede ser capaz de trabajar de una manera más eficaz y ser más innovador. Para ello, fomentar el sentido de pertenencia y de propósito son elementos clave que deben tener los empleados para crear condiciones que generen oportunidades de innovación y planificación estratégica.

6. Interacción entre Estructura y Agente. - Esta perspectiva estudia cómo las estructuras sociales (es decir, jerarquías de la organización, políticas, procedimientos y otros) determinan las acciones de las personas y los tipos de innovación que se plasman en esas acciones. Un modelo de planificación estratégica tiene que asumir las limitaciones y capacidades que complementan la estructura de la organización para el fomento de nuevos modelos de acción y prácticas innovadoras.

7. Teoría del Cambio Organizacional. - La estrategia de planificación y de innovación no son sólo característica de las alteraciones de los productos o servicios, sino que también son representativas de los cambios de los procesos internos y de las estructuras organizativas. Conocer el funcionamiento del cambio organizacional es básico para poder llevar a cabo la aplicación satisfactoria de la estrategia de planificación y de innovación.

8. Influencias del Contexto Sociocultural. – El contexto en el que se crea una MIPYME, el entorno en el que se encuentra, así como los distintos elementos que llevan implícitos incluidos los factores, tales como la economía local, políticas de los gobiernos, valores culturales, etc., pueden variar lo suficientemente para afectar la forma en la que se lleva a cabo la planificación y puesta en práctica de las estrategia de innovación y de la manera en la que las MIPYMES van formando sus núcleos, por lo tanto, es necesario que estas sean conscientes de estas variables socioculturales cuando formulen sus enfoques estratégicos.

9. Participación y Empoderamiento. - Un modo participativo de celebrar la planificación estratégica empoderará a los empleados y fomentará un sentido de propiedad de la innovación. La inclusión de voces y puntos de vista diferentes en el proceso de toma de decisiones puede incrementar la calidad de las estrategias formuladas y mejorar el compromiso de los empleados.

Las bases sociológicas contribuyen a una comprensión amplia y detallada de los fenómenos que atraviesan las MIPYMES en la planificación estratégica del proceso de innovación, ya que aceptan otorgar a las relaciones sociales, la cultura organizacional y el contexto sociocultural el peso que efectivamente tienen en su quehacer, pudiendo, así, las MIPYMES forjar un modelo más integral y útil para su transitar hacia un mayor crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.

4.3. Estructura de la propuesta de transformación.

4.3.1. Tema

Modelo de planificación estratégica e innovación en las Mipymes del Cantón Esmeraldas.

4.3.2. Objetivos de la propuesta

4.3.2.1. Objetivo General

Incrementar la competitividad, sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES a largo plazo, mediante la integración sistemática de la innovación en sus modelos de negocios, procesos, productos o servicios.

4.3.2.2. Objetivos Específicos

- Promover una cultura de Innovación: Impulsar una actitud activa y creativa en todas las empresas, promoviendo la innovación y la flexibilidad ante los cambios.
- Mejorar la eficiencia y la productividad: Mejorar los procesos internos incorporando tecnologías y métodos innovadores.
- Desarrollar nuevos productos y servicios: Elaborar ofertas innovadoras y diferenciadas que respondan a las demandas del mercado y produzcan nuevas fuentes de rentabilidad.
- Fortalecer la capacidad de adaptación al entorno: Fortalecer las empresas para que pueda adaptarse con rapidez a las amenazas del mercado y a los cambios en los hábitos de los consumidores.
- Optimizar el uso de recursos: Optimizar el uso de los recursos económicos, humanos y tecnológicos para potenciar al máximo los resultados de la innovación.

4.4. Fundamentos estratégicos

La información estratégica se obtuvo de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en la ciudad de Esmeraldas, en el período 2020 -2024

Regularidades de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES

Las regularidades del modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES hacen alusión a principios o patrones que se pueden evidenciar en la práctica de este tipo de empresas durante la implementación de estrategias y en el desarrollo de la innovación que se pretende alcanzar. A continuación, se exponen algunas regularidades que pueden considerarse habituales en este tipo de modelos:

1. Análisis del Entorno. - La planificación estratégica parte de un análisis pormenorizado del entorno tanto interno como externo al mismo. Las MIPYMES suelen llevar a cabo un diagnóstico situacional recurriendo a técnicas muy útiles como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para identificar tanto sus capacidades como los desafíos a los que deben hacer frente.

2. Definición de Visión y Misión. - Las empresas exitosas establecen una visión clara y una misión que guían paso a paso sus acciones. Esto ayuda a alinear los esfuerzos estratégicos e innovadores con los objetivos a largo plazo.

3. Establecimiento de Objetivos SMART. - Dichos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Esta legibilidad de los objetivos permite a las MIPYMES trazar objetivos que faciliten su propia innovación y mejorar las ventas de las empresas.

4. Participación y Colaboración. - El involucramiento de trabajadores y otros tipos de interesados en el proceso de planificación es ineludible. La participación estimula la capacidad creativa y puede generar nuevas ideas. Las MIPYMES que llevan a cabo un entorno participativo suelen obtener una implicación mayor y llegar a mejores resultados.

5. Enfoque en la Innovación Abierta. - Las MIPYMES acceden frecuentemente a la innovación abierta, la cual implica la cooperación con otras organizaciones, universidades e incluso clientes para generar nuevas ideas y soluciones. Este enfoque les permite acceder a nuevas ideas, tecnología y talentos que enriquecen sus procesos administrativos.

6. Iteración y Flexibilidad. - El contexto empresarial presenta cambios rápidos, muy especialmente para estas empresas MIPYMES. Un buen modelo de planificación estratégica resulta flexible y permite ser modificado, habilitando la revisión periódica de las estrategias en función de la nueva información y de la variabilidad del entorno.

7. Medición y Evaluación Continua. - Las micro, pequeñas y medianas empresas deben poner en marcha sistemas de medición y evaluación del progreso de los objetivos como de la efectividad de las innovaciones puestas en marcha. Esto incluye la relación de los indicadores de desempeño clave (KPIs).

8. Cultura de Aprendizaje. - La manera de fomentar una cultura de aprendizaje continuo. La valoración de las MIPYMES que impulsan la capacitación y el aprendizaje necesario para que los empleados adquieran determinadas competencias y se adapten a los cambios e incorporen ideas nuevas.

9. Uso de Tecnología. - La transformación digital, así como la adopción de nuevas tecnologías, son parte fundamental de la innovación. Las MIPYMES que incorporan herramientas tecnológicas en su funcionamiento suelen tener un mejor rendimiento y un mejor tiempo de reacción, lo que a su vez favorece la innovación.

10. Orientación al Cliente. - El prestar atención a las necesidades del cliente y adaptarse a estos requerimientos son dos de las principales características de la innovación. Las Mipymes que han tenido éxito en la innovación son las que se apoyan en la retroalimentación que los clientes les ofrecen para conducir sus procesos de innovación y para asegurarse, al mismo tiempo, de que los productos o servicios continúan siendo pertinentes.

11. Recursos Limitados pero Creativos. - A pesar del hecho de que las MIPYMES poseen un poco más de limitaciones en cuanto al presupuesto, su capacidad para innovar basándose en la creatividad y la improvisación puede llegar a ser una ventaja competitiva. Y ello requiere, en algunos casos, la búsqueda de soluciones innovadoras con recursos mínimos.

12. Redes y Alianzas Estratégicas. - La identificación de redes y alianzas estratégicas de empresas, instituciones y organizaciones no solo puede facilitar el acceso a recursos adicionales, a conocimiento y nuevas oportunidades de innovación, sino que también puede afianzar la posición competitiva de la MIPYME.

Dichas regularidades muestran tendencias que pueden ser puestas de manifiesto en todas las MIPYMES que quieren implantar modelos de planificación estratégica e innovación. Mediante la adopción de estas regularidades, las MIPYMES pueden alcanzar capacidades de innovación, en su adaptación a un mercado cambiante y de resiliencia.

Principios de la delimitación de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES

La delimitación de un modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES implica establecer los principios que guiarán su implementación y desarrollo. A continuación, se presentan algunos principios fundamentales a considerar:

1. Enfoque en la Sostenibilidad. - El modelo debe integrar la sostenibilidad como un pilar clave, considerando el impacto social, económico y ambiental de las decisiones estratégicas. Las MIPYMES pueden beneficiarse de prácticas sostenibles que mejoren su reputación y competitividad.

2. Adaptabilidad y Flexibilidad. - Las MIPYMES operan en entornos cambiantes. Por lo tanto, el modelo debe ser flexible y permitir ajustes rápidos en función de la evolución del mercado, las demandas de los clientes y las innovaciones tecnológicas.

3. Orientación al Cliente. - La planificación estratégica debe centrarse en las necesidades y expectativas del cliente. Escuchar y entender a los clientes es fundamental para identificar oportunidades de innovación y mejorar la oferta de productos o servicios.

4. Participación Activa de los Empleados. - Fomentar la participación y el compromiso de los empleados en el proceso de planificación y en la generación de ideas innovadoras es esencial. Un equipo motivado aporta diversas perspectivas y aumenta la probabilidad de éxito en la implementación.

5. Toma de Decisiones Basada en Datos. - Las decisiones estratégicas deben fundamentarse en datos y análisis concretos. Utilizar métricas e indicadores que reflejen el desempeño de la empresa ayudará a evaluar opciones y a medir el impacto de las acciones implementadas.

6. Innovación Continua. - El modelo debe promover una cultura de innovación continua, incentivando la experimentación, la creatividad y la mejora constante. Esto puede incluir la adopción de metodologías ágiles que permitan probar y adaptar rápidamente nuevas ideas.

7. Colaboración y Redes. - Fomentar alianzas estratégicas y colaboraciones con otras empresas, instituciones educativas y de investigación puede enriquecer el proceso de innovación y ampliar las capacidades de la MIPYME.

8. Desarrollo de Capacidades. - El modelo debe incluir el desarrollo de competencias y habilidades tanto en la dirección como en los empleados. La capacitación y la formación son esenciales para impulsar la capacidad de innovación y adaptación.

9. Claridad en la Visión y Misión. - Es importante que la planificación estratégica esté alineada con una visión y misión claras. Estas guiarán todas las acciones a seguir, facilitando la toma de decisiones coherentes y estratégicas.

10. Medición y Evaluación Regular. - Establecer mecanismos de medición y evaluación que permitan un seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos propuestos. Esto incluye la revisión de las estrategias y la consideración de retroalimentación para realizar ajustes necesarios.

11. Enfoque Integral. - El modelo debe considerar todos los aspectos de la organización, desde la producción hasta el marketing y la gestión de recursos humanos. Un enfoque integral asegura que todas las áreas trabajen en sinergia hacia los mismos objetivos estratégicos.

12. Priorización de Recursos. - Dada la limitación de recursos que a menudo enfrentan las MIPYMES, es fundamental priorizar iniciativas y proyectos que generen mayor valor y alineación con los objetivos estratégicos y de innovación.

Estos principios proporcionan un marco orientador para la delimitación de un modelo de planificación estratégica e innovación adaptado a las particularidades de las

MIPYMES. Al seguir estos principios, las MIPYMES pueden crear estrategias efectivas que les permitan crecer, innovar y adaptarse a un entorno altamente competitivo.

Enfoques y elementos clave en la planificación estratégica e innovación para MIPYMES

A continuación, se presentan algunos enfoques y elementos clave que se han señalado en relación con la planificación estratégica e innovación para MIPYMES:

1. **Modelo Canvas. -** El uso del Business Modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder es una herramienta útil para las MIPYMES. Permite visualizar de manera sencilla y clara los componentes clave del modelo de negocio, facilitando así la identificación de oportunidades de innovación.

2. Enfoque en el Cliente. - Investigadores enfatizan la importancia de un enfoque centrado en el cliente. Esto implica entender exhaustivamente las necesidades, expectativas y comportamientos de los clientes para desarrollar productos y servicios que realmente agreguen valor.

3. Cultura Organizacional. - La creación de una cultura organizacional que fomente la innovación es esencial. Autores como Peter Drucker han destacado que la innovación no solo es responsabilidad de un departamento, sino que debe ser parte de la cultura de toda la organización.

4. Estrategias de Innovación Abierta. - La innovación abierta, concepto popularizado por Henry Chesbrough, sugiere que las empresas pueden y deben usar ideas externas junto con sus propias innovaciones internas. Esto es particularmente relevante para las MIPYMES, que pueden colaborar con otras empresas, universidades o startups para potenciar su capacidad innovadora.

5. Análisis FODA. - El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es un enfoque clásico que ayuda a las MIPYMES a comprender su posición en el mercado y a formular estrategias basadas en su contexto específico.

6. Planificación a Corto y Largo Plazo. - Investigadores sugieren que las MIPYMES deben tener una visión estratégica que contemple tanto el corto como el largo plazo. Las

acciones estratégicas deben estar alineadas con las metas a largo plazo mientras se gestionan las operaciones diarias.

7. Implementación y Ejecución. - La planificación estratégica no es solo teoría; su implementación es crucial. Muchos autores destacan que el éxito de un plan depende de cómo se ejecute, lo cual implica establecer responsabilidades claras y mecanismos de seguimiento.

8. Evaluación Continua. - Es importante que las MIPYMES establezcan sistemas de evaluación continua para medir la efectividad de sus estrategias y ajustes necesarios. La retroalimentación constante permite una adaptación más ágil a las condiciones cambiantes del mercado.

9. Desarrollo de Talento y Capacidades. - El desarrollo de habilidades y conocimientos dentro de la organización es esencial para fomentar la innovación. Invertir en capacitación y formación continua mejora la competitividad y la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado.

10. Uso de Tecnología. - La adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales es un punto destacado en la investigación reciente. La digitalización puede mejorar la eficiencia operativa y abrir nuevas oportunidades para la innovación y el crecimiento.

11. Redes de Colaboración. - Las MIPYMES pueden beneficiarse enormemente de la creación de redes de colaboración con otras empresas y actores del ecosistema. Estas redes permiten el intercambio de ideas, recursos y conocimientos, potenciando capacidades de innovación.

Los aportes de diferentes investigadores ponen en relieve la importancia de seguir un enfoque holístico y adaptacioncita en la planificación estratégica e innovación en MIPYMES. El uso de metodologías juntas con un enfoque centrado en el cliente, la colaboración y un fuerte énfasis en la cultura organizacional son factores críticos para el éxito en este sentido. Adaptar dicha aplicación a las especificidades de cada MIPYME es un pasaporte de crecimiento e innovación.

Propuesta Modelo de Planificación

A continuación, se presenta un modelo el mismo que se puede adaptar según las características y necesidades de cada empresa, pero proporciona un marco general que incluye varias etapas clave:

Modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES

Fase 1: Diagnóstico y Análisis Estratégico

1. Diagnóstico Inicial

- **Análisis FODA**: Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MIPYME. Esto permite conocer la situación actual de la empresa en su entorno.
- **Análisis del Mercado**: Investigar tendencias del mercado, competencia, y necesidades de los clientes. Utilizar herramientas como encuestas o entrevistas para obtener información directa.

Fase 2: Definición Estratégica

2. Definición de Visión y Misión

- **Visión**: Establecer a dónde quiere llegar la empresa en el futuro (por ejemplo, ser líder en su sector o innovar en un ámbito específico).
- **Misión**: Definir el propósito de la empresa y cómo planea servir a sus clientes.

3. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Definir objetivos claros y medibles a corto y largo plazo que se alineen con la visión y misión (ejemplo: aumentar las ventas en un 20% en dos años, lanzar un nuevo producto el próximo año).

Utilizar la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales) para establecer los objetivos.

Fase 3: Estrategias

4. Desarrollo de Estrategias

- **Estrategias de Crecimiento**: Considerar opciones como expansión geográfica, diversificación de productos, o desarrollo de nuevos mercados.
- **Innovación**: Definir áreas de innovación como mejora de procesos, desarrollo de nuevos productos o servicios, y adopción de nuevas tecnologías.

Fase 4: Implementación y Control

5. Plan de Acción

- **Acciones Específicas**: Detallar las actividades necesarias para alcanzar cada objetivo. Esto incluye recursos requeridos, responsables, cronogramas, y presupuestos.
- **Responsabilidad**: Asignar responsabilidades claras a miembros del equipo para asegurar que cada acción se ejecute eficazmente.

6. Implementación

- Comunicar el plan a todo el equipo para garantizar que todos entiendan su papel en el proceso.
- Proveer capacitación y recursos necesarios para impulsar la ejecución de las estrategias definidas.

Fase 5: Evaluación

7. Monitoreo y Evaluación

- **Indicadores de Desempeño**: Establecer KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) que permitan medir el progreso hacia los objetivos.
- **Revisión Periódica**: Programar reuniones regulares (mensuales o trimestrales) para revisar el avance, identificar obstáculos y ajustar estrategias si es necesario.

8. Fomento de la Innovación Continua

- Crear un ambiente que fomente la creatividad y la innovación dentro de la organización. Esto puede incluir sesiones de brainstorming, incentivos por ideas innovadoras, y formación continua.
- Mantener un diálogo constante con clientes y proveedores para detectar oportunidades de mejora y nuevas tendencias.

9. Colaboración y Redes

- Buscar alianzas estratégicas con otras MIPYMES, universidades o centros de investigación para compartir conocimientos y recursos.
- Participar en redes empresariales y asociaciones del sector para mantenerse actualizado sobre mejores prácticas e innovaciones.

10. Adaptación y Flexibilidad

- Estar preparado para ajustar el plan según cambien las condiciones del mercado, la tecnología o las necesidades de los clientes.
- Fomentar una cultura ágil que permita responder rápidamente a los cambios y aprovechar nuevas oportunidades.

El modelo de planificación estratégica e innovación que aquí se presenta confiere un tratamiento sistemático a la forma de que las MIPYMES puedan elaborar, implementar y ejecutar estrategias. El éxito del proceso se encuentra en la posibilidad de la empresa de adaptarse, de innovar, y en su capacidad de mantenerse centrada en el objetivo que desea alcanzar a medida que transita el camino de la expansión.

Aplicación de un Modelo de Planificación Estratégica e Innovación para MIPYMES

Descripción de la MIPYMES

Nombre: Artesanías Yeli.
Sector: Manufactura de productos artesanales (decoración y utensilios de cocina).
Ubicación: Esmeraldas Ecuador.
Año de fundación: 2015.
Número de empleados: 15.

Contexto y Desafío

Artesanías Yeli atesora una trayectoria de 10 años desde su fundación, durante los cuales la mayoría de las ventas han ido dirigidas a lo local, mediante ferias artesanales y tiendas físicas. Se dan cuenta de que las ventas han ido en descenso, por la competencia creciente que suponen los productos importados, así como por el auge de los productos que permiten el comercio electrónico. Deciden hacer uso de un modelo de planificación estratégica e innovación para levantar su negocio.

Implementación del Modelo

1. Diagnóstico Inicial

Análisis FODA:

- **Fortalezas:** Productos únicos, uso de materiales sostenibles, cultura local.
- **Debilidades:** Falta de presencia en línea, escasa promoción de marca.
- **Oportunidades:** Crecimiento del comercio electrónico, aumento en la demanda de productos sostenibles.
- **Amenazas:** Competencia de productos importados y otras marcas artesanales.

2. Definición de Visión y Misión

- **Visión:** Ser reconocidos como líderes en el mercado de artesanías sostenibles a nivel local, nacional e internacional.
- **Misión:** Crear productos artesanales que respeten y promuevan la cultura local, utilizando prácticas de comercio justo y sostenibilidad.

3. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

- Aumento del 50% en las ventas en línea en un año.
- Lanzar al menos cinco nuevos productos en los próximos doce meses.
- Expandir la presencia de la marca en redes sociales y obtener al menos 1000 seguidores en Instagram.

4. Desarrollo de Estrategias y Plan de Acción

Estrategias:

- Rediseñar la página web para mejorar la experiencia de compra.
- Implementar campañas de marketing digital (Instagram y Facebook).

- Participar en ferias nacionales y colaboraciones con influencers locales.
- Ofrecer talleres de artesanía para atraer nuevos clientes y generar comunidad.

Plan de Acción:

- **Mes 1-2:** Rediseño de la página web y configuración de cuentas en redes sociales.
- **Mes 3-4:** Lanzamiento de la tienda en línea y campaña de marketing en redes sociales.
- **Mes 5-12:** Continuar con las campañas de publicidad, participación en ferias y creación de nuevos productos.

5. Implementación

El equipo de Artesanías Yeli se reunió semanalmente para revisar el progreso del plan. Se asignaron responsabilidades específicas a cada miembro del equipo, incluyendo marketing, producción y atención al cliente.

6. Monitoreo y Evaluación

- Se establecieron KPIs claros, incluyendo:
    - Ventas mensuales en línea.
    - Número de visitantes al sitio web.
    - Seguidores en redes sociales.
- Se realizaron reuniones trimestrales para revisar el avance.

Resultados Alcanzados

Al finalizar un año de implementación, Artesanías Yeli logró los siguientes resultados:

- **Ventas en línea:** Incremento del 70% en comparación con el año anterior, superando el objetivo.

- **Nuevos productos:** Se lanzaron seis nuevos diseños de utensilios de cocina que se alinean con la tendencia de sostenibilidad.
- **Redes Sociales:** La cuenta de Instagram alcanzó más de 1500 seguidores, y la interacción con los clientes aumentó significativamente.
- **Reconocimiento de Marca:** Aumentó la participación en ferias, lo que llevó a colaboraciones con otros artesanos e influencers, lo que amplió su red de distribución.

La puesta en marcha del modelo de planificación estratégica e innovación no solo se tradujo en el incremento de las ventas y el aumento de la repercusión de Artesanías Yeli, sino que, además, se facilitó por parte del mismo la sensación de permanencia y de motivación del equipo. Al reflexionar sobre la experiencia, el equipo detectó la necesidad de la adaptación continua y el seguimiento periódico como condiciones del éxito a largo plazo.

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

A veces se piensa que, planear a futuro y ser creativos es solo para las empresas grandes, pero no es así. Para las empresas pequeñas y medianas (MIPYMES), es súper importante para crecer y no quedarse atrás en un mundo donde hay mucha competencia. En lugar de verlo como un gasto, es como invertir para ganar mucho más después.

Pensar a futuro y ser creativos es importante para que las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) crezcan y sean exitosas. Aunque no siempre es fácil, si logran planear bien y encontrar nuevas ideas, pueden ganar mucho: crecer más, ganar más dinero y durar más tiempo. Para saber si esto está funcionando, hay que mirar tanto los números (como las ganancias) como las cosas que no se miden tan fácil, como si los clientes están contentos y si la empresa se adapta a los cambios.

La evaluación y seguimiento de cada una de las fases de la implementación de la planificación estratégica e innovación en las MIPYMES del cantón Esmeraldas, se lo

realizó mediante un Cuadro de Mando Integral (CMI), que recogió los aspectos básicos de cumplimiento de la perspectiva, objetivo, KPIs, Meta resultado actual, responsable y las iniciativas y acciones claves.

Recursos necesarios para la aplicación de la Propuesta. - Los recursos básicos para el desarrollo de la propuesta de transformación fueron los siguientes:

1. Recursos humanos, Equipo de planificación: Designar un equipo multidisciplinario encargado de liderar el proceso de planificación estratégica, que incluya representantes de las diferentes áreas de la MIPYMES.
2. Recursos tecnológicos: Asegurar que las MIPYMES cuente con la infraestructura tecnológica adecuada para soportar la implementación de nuevas soluciones y procesos innovadores.
3. Recursos de información y comunicación.

Asimismo, fue necesario que se disponga de:

- Tiempo. - Para pensar a futuro y ser creativos, los jefes y todos los que trabajan en la empresa tuvieron que dedicarle tiempo y esfuerzo.
- Compromiso. - Fue necesario que los jefes y todos los que trabajan en la empresa estén comprometidos para que el plan funcione bien.
- Flexibilidad. - Es de mucha importancia poder adaptarse y ser flexible para cambiar el plan si las cosas cambian o si los resultados no son los esperados

Si las empresas pequeñas y medianas (MIPYMES) usan bien y organizan bien estos recursos, podrán poner en marcha su plan para ser creativas y pensar a futuro. Así, podrán competir mejor y seguir creciendo por mucho tiempo.

Nivel de Cumplimiento de los Requisitos de la Propuesta

A través de la claridad y coherencia de los objetivos, la viabilidad o no de las estrategias propuestas o la eficacia o no de los mecanismos de seguimiento y control, este nivel de cumplimiento de los requisitos de una propuesta de planificación estratégica e innovación para una MIPYME evaluará el nivel de correspondencia con respecto a la propuesta. A continuación, se exponen aquéllos bajo los cuales se evaluó la propuesta:

Claridad y coherencia de los objetivos. - Tiene metas claras, específicas, que se puedan medir, que sean posibles de lograr, importantes para la empresa y con fechas límite. Estas metas deben ir de la mano con lo que la empresa quiere ser, cómo se ve a futuro y en qué cree, y deben tener sentido tanto dentro como fuera de la empresa.

Viabilidad de las estrategias. - Las ideas para lograr las metas son posibles y ajustadas a lo que la empresa tiene, como dinero, gente, tecnología y tiempo. Hay que ver si estas ideas se pueden hacer con lo que la empresa tiene. También se debe pensar en los problemas que puedan surgir y tener un plan para solucionarlos.

Innovación y diferenciación. – La empresa tiene ideas nuevas y diferentes para que se destaque en el mercado. Se debe revisar que estas ideas sean originales, creativas y si les dan algo extra a los clientes. También se tiene que pensar en cómo proteger esas ideas y cómo seguir siendo creativos.

Participación y compromiso. - Incluye a todos en la empresa, desde los jefes hasta los empleados. Hay que analizar si se toman en cuenta las ideas de todos los interesados y si se creó un ambiente donde todos trabajan juntos y se comprometen. También se tiene que asegurar que todos entiendan y apoyen el plan estratégico.

Seguimiento y control. - Incluir formas de comprobar que todo va cumpliéndose tal y como está previsto y de realizar las correcciones pertinentes si es que fuera necesario. Para ello, se han de emplear los indicadores clave de rendimiento a fin de comprobar en

qué medida se han estado cumpliendo las estrategias y poder detectar desviaciones, si las hubiera. Asimismo, hay que establecer un sistema de informes periódicos para dar cuenta a la alta dirección sobre la evolución del plan estratégico.

Adaptabilidad y flexibilidad. - Puede cambiar y adaptarse a las nuevas situaciones y a los resultados que se obtengan. Hay que revisar si se pensó en diferentes posibilidades y si hay formas de mejorar el plan continuamente. Asimismo, se tiene que analizar que la empresa aprenda y pruebe cosas nuevas para seguir siendo creativa y evolucionar.

Impacto y rentabilidad. - Por último, muestra que ayuda a la empresa a ganar más dinero y a seguir creciendo en el futuro. Se deben calcular los beneficios que se esperan, como más ingresos, menos gastos, más clientes contentos y otros indicadores importantes. Pensar en cuánto dinero se recupera de la inversión y si el plan vale la pena a largo plazo.

Descripción de la técnica de consulta a especialista. - Las consultas hechas desde las especialistas se entenderán como el estudio técnico y crítico de una propuesta, hecha por especialistas elegidos y que entregan un juicio acerca de los distintos componentes metodológicos del producto evaluado, siendo este enfoque diferente al método Delphi en tanto que no requiere rondas sucesivas de validación, pues el propósito no es el de obtener consenso entre las y los participantes sino el de evaluar la calidad del diseño desde diferentes miradas especializadas (Escobar-Pérez y Cuervo Martínez, 2022).

Procedimiento para su aplicación. - De acuerdo con las recomendaciones de la Universidad de Investigación e Innovación de México (2024), el procedimiento de validación se desarrolló de la siguiente manera:

Selección de expertos. - Se seleccionó tres especialistas con experiencia en planificación estratégica, gestión de MIPYMES. Los criterios para su selección incluyen:

- Experiencia profesional o académica relevante.

- Experiencia en el sector del estudio / área gestión de MIPYMES.
- Participación en proyectos o evaluaciones metodológicas.

Diseño del Cuestionario. - Se elaboró un cuestionario estructurado, alineado a los componentes de la propuesta. Este incluye:

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

El cuestionario evaluó elementos como:

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

En el anexo D, se encuentra el cuestionario completo para la evaluación.

Aplicación del instrumento. - El cuestionario y el documento de la propuesta fue enviado a los expertos seleccionados por correo electrónico. Se estableció un plazo prudente para la revisión, posterior a lo cual se solicitó la firma de una carta de validación, en la que el experto confirmó su revisión y valoración (véase el Anexo E).

Análisis de resultados. - Se procederá al análisis cuantitativo (en función de la escala de Likert) y cualitativo (a partir de las observaciones). No será preciso alcanzar consenso entre los evaluadores, sino sí evidencias críticas de los análisis y valoraciones de los evaluadores en torno con observaciones críticas (Robles Garrote & Rojas, 2021).

Informe de resultados y ajustes. - A partir de la retroalimentación obtenida, se elaboró un informe técnico que documenta los principales hallazgos y de ser necesario, los ajustes que se incorporaron a la propuesta.

Criterios e indicadores de evaluación. - Para garantizar una evaluación precisa y alineada con los objetivos de la propuesta, se definieron los siguientes criterios e indicadores. Estos permitieron medir la efectividad y aplicabilidad de la metodología en el contexto de las MIPYMES. A continuación, se presentan los criterios seleccionados junto con sus respectivos indicadores y descripciones:

Tabla 25 **Criterios e indicadores de evaluación**

Criterio	Indicador	Descripción
Pertinencia	Nivel de alineación con las necesidades del sector	Evalúa si la propuesta responde a problemas reales de las Mipymes.
Factibilidad	Factibilidad de implementación	Analiza si las Mipymes 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 - originalidad	Diferenciación respecto a modelos existentes	Verifica si el modelo aporta elementos innovadores.

Fuente: Elaboración propia

Cierre del capítulo

La validación realizada mediante consulta estructurada a especialistas puso de manifiesto una valoración positiva y consistente de la propuesta. Los expertos la valoraban positivamente porque pone de relieve la claridad estructural de la misma, su aplicabilidad en las Mipymes del cantón Esmeraldas y su utilidad como herramienta para mejorar el fortalecimiento, la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de las Mipymes. Otra de las observaciones ofrecidas, y que fortalecen su implementación, no requieren de ajustes al diseño propuesto.

Así, se sostiene que la propuesta queda establecida como una solución válida, viable y respaldada por el criterio de tipo experto, con capacidad de generar transformación organizacional sustentada en evidencia, buenas prácticas y herramientas ajustadas a la realidad de la empresa ecuatoriana.

Así se responde puntualmente a la problemática identificada en el primer capítulo, al presentar un modelo de planificación e innovación para las MIPYMES del cantón Esmeraldas que es viable y apropiado para el aumento de competitividad, sostenibilidad y capacidad adaptativa.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado cada uno de los aspectos estructurales de la presente investigación, analizado los resultados obtenidos y habiendo planteado y desarrollado la explicación de la propuesta de transformación, se hace pertinente emitir las conclusiones.

En lo referente a los aportes derivados de la sistematización teórica realizada, se concluye que el análisis del modelo de planificación e innovación para las MIPYMES del cantón Esmeraldas, aporta fundamentos sólidos para orientar conceptualmente la investigación y respaldar la implementación de la propuesta. La articulación de las diferentes teorías que fundamentan la investigación, permitió comprender con mayor claridad la planificación e innovación para las MIPYMES. Esta sistematización fortaleció el sustento conceptual del estudio, aportando coherencia, validez y aplicabilidad de un modelo contextualizado relacionado con la planificación e innovación de las MIPYMES del cantón Esmeraldas, para contribuir en el fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad y capacidad adaptativa.

El estudio de la dinámica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón Esmeraldas es evidente que además de aquellas que logran proyectarse con claros objetivos estratégicos y, por lo tanto, iniciativas innovadoras, algunas micro, pequeñas y medianas empresas tienen serias limitaciones tanto en su capacidad de planificación de las mismas como en los procesos de innovación que podría darse. Esta situación provoca una brecha que vulnera su competitividad y sostiene la importancia de una visión estratégica, dado que el no contar con este tipo de visión y con mecanismos de innovación puede generar un estancamiento de las organizaciones frente a los cambios que se dan en el entorno. A pesar de su rol protagónico en la economía local, gran parte de estas empresas no dispone de los recursos ni del conocimiento necesario para aprovechar plenamente su potencial. Por ello, se hace indispensable fortalecer sus competencias en planificación e innovación, ya que de lo contrario se limitará no sólo su propio crecimiento, sino también el desarrollo económico y social del cantón Esmeraldas.

El análisis de las debilidades estructurales, amenazas externas, fortalezas internas y oportunidades de mejora de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón Esmeraldas refleja una situación compleja, pero al mismo tiempo cargada de posibilidades para su desarrollo. Friedrichs observa que las principales limitaciones son la escasez de recursos financieros, la limitación en la capacitación del personal y la fuerte presión competitiva. No obstante, los mismos autores también identifican características como su espíritu emprendedor y su capacidad de adaptación al medio, que pueden llegar a ser palancas estratégicas cuando se desean impulsar los procesos de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Una de las más importantes limitaciones a su desarrollo sostenido es debido a la ausencia de una planificación estratégica. De hecho, sin una visión de la inversión resulta complicado anticipar los escenarios, aprovechar las oportunidades, y enfrentar satisfactoriamente los retos que el entorno competitivo impone. De ahí la necesidad de formular una planificación adaptada a la realidad de la provincia, pero también la importancia estratégica de dicha planificación al permitir gestionar herramientas adecuadas, fortalecer la cultura organizativa y favorecer la adopción de innovaciones tecnológicas como motores de cambio. En suma, la planificación es motor de cambio y desarrollo regional, capaz de ayudar a la competitividad de las empresas y al progreso económico y social de Esmeraldas.

La falta de una cultura organizacional sólida y expresada afectará en gran medida la motivación y el compromiso del capital humano, que repercute de forma directa en la eficacia de su plan estratégico. Estas carencias que necesita la organización, y por las que habrá que reafirmar valores y prácticas que refuercen la identidad de la misma y favorezcan la colaboración de las personas que trabajan en ella. De la misma manera, el uso estratégico de la tecnología no debe prevalecer la idea de ser un mecanismo que simplemente agiliza procesos, sino que debe ser abordado como un modo de transformar la gestión para futuros escenarios de mayor competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). De esta manera, la relación y la acción conjunta entre cultura organizacional e innovación tecnológica se convierte en un eje esencial para

asegurar la sostenibilidad y la posición de estas MIPYMES en mercados cada vez más exigentes.

De tal forma, la planificación estratégica con orientación futurista es fundamental para que las empresas de Esmeraldas logren sobrepasar sus propias limitaciones y favorezcan las oportunidades de crecimiento, logrando así el desarrollo sostenible. La planificación no persigue solamente la prolongación de la vida de la empresa, sino que se propone generar un determinado impacto en la economía y en la sociedad. Para que así sea, necesario promover la acción concertada entre empresarios, trabajadores, instituciones y comunidad en general para que la planificación genere efectos transformadores relacionados con la economía y la sociedad del cantón Esmeraldas.

Para poder garantizar el éxito de la planificación que se propondrá, es esencial validarla en el propio contexto de las MIPYMES, es decir, que su aplicación deba adaptarse a las lógicas del territorio. La participación de los actores que intervienen, garantiza que se incluyan los puntos de vista, las experiencias de aquellos que habitan y trabajan en el entorno empresarial, enriqueciendo así el procedimiento al poder adecuar la planificación a las verdaderas necesidades y al mismo tiempo generar un mayor sentimiento de apropiación y compromiso con la aplicación de la misma.

RECOMENDACIONES

Derivado de la información recopilada y del análisis efectuado, se formulan las siguientes recomendaciones con una visión prospectiva:

Desde el punto de vista metodológico

Fomentar la articulación entre MIPYMES, instituciones de educación superior, centros de investigación, organismos gubernamentales y sector privado, para conformar redes de conocimiento y cooperación que superen las fronteras de la unidad económica. Sus interrelaciones nos permitirán acceder a recursos específicos y experiencias compartidas que incrementen la posibilidad de llevar a cabo el modelo de planificación estratégica e innovación, teniendo un mayor efecto sobre el desarrollo productivo del cantón Esmeraldas.

Desde el punto de vista académico

Fomentar la práctica de la adaptación del modelo de la planificación estratégica e innovación para que facilite la práctica formativa y la investigación aplicada integrando estudiantes, docentes y empresarios en procesos de aprendizaje compartido. Para ello, se anima el intercambio de saberes y la construcción de una cultura organizacional innovadora, es decir, se fortifican las MIPYMES, pero a la vez se fortalece el ecosistema educativo de la provincia y el ecosistema empresarial.

Desde el punto de vista práctico

Definir metas estratégicas concordantes con el desarrollo económico y social del cantón de Esmeraldas, priorizando metas que satisfacen concurrentemente las capacidades internas de las MIPYMES, así como las necesidades del contexto local; propiciando la adopción gradual de tecnologías, la formación continua de las personas y la producción de cadenas de valor que contribuyan a la competitividad regional y al bienestar de las comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Aladi (2022). *Planificación Estratégica. Cámaras de Industrias del Tungurahua* https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/57bd1209-fba7-413d-b7cc-a38ce2df7d22/content

Alles, M. (2020). *Desempeño por competencias:* evaluación de 360°. Chile. Editorial Ediciones Granica

Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Registro Oficial Suplemento No. 151.

Avendaño, W. (2022). *Innovación: Un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del Municipio de San José de Cúcuta*, Norte de Santander (Colombia). Universidad de Medellín, 15(31), 187-208. Obtenido de https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/393/351

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage:* Concepts and cases. Pearson

Barrios Hernández Dursun. (2021). *Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales.* Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.).* Jossey-Bass.

Bateman T (2021) *Un nuevo panorama competitivo*. Editorial McGraw- Hill

Castellanos (2021), *Propuesta de una escala de mediación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la actividad turística. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino a futuro*. pág. 2226. https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8793/1/14443.pdf

Castillo Miranda Robert. (2021) *Teoría Organizacional*. Unidad de posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Edición: Elena Soto Loaiza. Pág. 38

CEPAL. (2020). *Perspectivas del desarrollo productivo en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. https://www.cepal.org/es

Cruz Rodríguez, J. (2022). *Modelo de innovación estratégica en microempresas vulnerables del Perú* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Ciudades futuras, nueva economía y prosperidad urbana compartida impulsadas por innovaciones tecnológicas. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159524&p=1044460

Del Vecchio, T. N. (2018). *Análisis de la planificación estratégica de las MIPYMES en la ciudad de Esmeraldas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Luis Vargas Torres].

Dessler, G. (2021). *Capacitación y Desarrollo.* México. Editorial Pearson Educación

Fandiño Isaza, J., Dalmutt Kruger, S., Zanin, A., Baquero Márquez, V., Dávila Coa, L., Zanella, C., & Conte, A. (2022). *Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil.* Revista Estrategia Organizacional, 11(1), 87-109. doi:https://doi.org/10.22490/25392786.5660

González, M., & Pereira, R. (2023). *Gestión del cambio e innovación en PYMES comerciales en Málaga.* Revista Iberoamericana de Estrategia, 22(1), 45–58.

Hill Ch (2022) *Administración estratégica.* Editorial McGraw- Hill. Colombia.

Holguín, M. M. (2022). *Fundamentos de Marketing. En Fundamentos de Marketing* (pág. 20). Bogotá: Ecoe.

INEC. (2022). *Estadísticas de Empresas y Negocios*. Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador.

Lopéz Jiménes, J. M., & Zamarriego Muñoz, A. (2021). *La sostenibilidad y el nuevo marco institucional y regulatorio de las finanzas sostenibles* (1 ed.). España: Thomson Reuters Aranzadi. Retrieved 28 de noviembre de 2023, from https://www.google.com.ec/books/edition/La_sostenibilidad_y_el_nuevo_marco_insti/Bjg0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Loor-Zambrano, H. Y., & Romero-Villagrán, J. L. (2020 julio, 15). *Impacto de la cadena de suministro en el desempeño organizacional.* E-IDEA Journal of Business Sciences, Vol.2(No.7), pp.13-24. Recuperado de https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/48

Louffat, E. (2021). *Diseño Organizacional, Basado En Procesos.* CENGAGE Learning.

Mesa, J. I., & Carreño, D. A. (2020). *Metodología para aplicar Lean en la gestión de la cadena de suministro*. Revista Espacios, 14(15), 30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/343264020_Metodología_para_aplicar_Lean_en_la_gestión_de_la_cadena_de_suministro

Mintzberg, H. (2021). *Planificación Estratégica*. Prentice Hall. México.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Plan Nacional de Fortalecimiento de las MIPYMES* 2021–2025.

Murrieta, I. (2019). *Formato de control en los procesos productivos para una mejor gestión.* El Buzón de Pacioli.

Parra Moreno Carlos Fernando. *La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional,* Una Revisión Bibliográfica. En Internet: https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141

Robbins, (2021). *Comportamiento organizacional*. Décimo quinta edición. Pearson Educación. México

Sánchez, R., & Morales, E. (2021). *La planificación estratégica en pequeñas empresas manufactureras de Ambato* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

Sánchez-Suárez, Y., Pérez-Castañeira, J. A., Sangrono-Laguardia, N., Cruz-Blanco, C., & Medina-Nogueira, Y. (2021 mayo, 8). *Retos actuales de la logística y la cadena de suministro.* SciELO Ingeniería Industrial, 42(2), 169- 184. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100169&lng=es&tlng=es.

Santos, D. (2023). *Hubspot. Obtenido de Proceso productivo: qué es, características y etapas:* https://blog.hubspot.es/marketing/proceso-productivo

Schein, E. (2024), *Organizational culture and leadership (3ª Edition), eua*, Jossey-Bass.

SENPLADES. (2021). *Diagnóstico territorial del cantón Esmeraldas. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*.

Serna H (2022) *Modulo de Planificación estratégica., Administración educativa México*.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Informe de desempeño empresarial 2022*.

Torres, N. (2021). *Gestión administrativa y gestión documental del archivo general en la Corte Superior de Justicia del Callao*. Escuela de Postgrados, Universidad Cesar Vallejo.

World Bank Group. (2023). *Marcos estratégicos para los países en desarrollo*. Washington, DC: Publicaciones del Banco Mundial LaImportanciaDeLaPlanificacionEstrategicaEnOrganiz-9734621.pdf

Vargas Vasserot, C. (2021). *Responsabilidad, economía e innovación social corporativa.* Marcial pons ediciones jurídicas y sociales, S. A. Retrieved 27 de Noviembre de 2023, from https://www.google.com.ec/books/edition/Responsabilidad_econom%C3%ADa_e_innovaci%C3%B3n/BdGUEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Yarí, A. (2022). *El impacto del desarrollo de las TIC en áreas urbanas o rurales: pueblos inteligentes y ciudades inteligentes*. Obtenido de Instituto de investigación tic: https://www.itu.int/net4/wsis/forum/2022/es/Agenda/Session/271

ANEXOS

Anexos A **Cuestionario de encuesta**

Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX

Con la finalidad de recolectar información acerca del tema de estudio, le informo que los datos que se recogerán tienen carácter confidencial, los cuales servirán para el trabajo de Doctorado, para optar por el título de Doctor en Administración de Empresa, de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX. Agradezco su colaboración al participar de este grupo focal y responder las preguntas guías con la mayor objetividad y veracidad posible.

Seleccione la opción que más se acerque a la repuesta correcta o cumpla dicha repuesta.

1.- ¿Su empresa cuenta con una misión y visión formalmente definidas y documentadas?

SI ( )

NO ( )

2.- ¿Con qué frecuencia realiza análisis del entorno externo (mercado, competencia, factores económicos) para la toma de decisiones?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

3.- ¿Utiliza herramientas de diagnóstico estratégico como análisis FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

4.- ¿Con qué nivel de claridad están definidos los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en su empresa?

Alto ( )
Medio ( )
Bajo ( )

5.- ¿Cuenta con un plan estratégico formal que guíe las actividades y asignación de recursos?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

6.- ¿Se asigna un presupuesto específico para la ejecución de estrategias innovadoras?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

7.- ¿Existe una estructura organizativa formal (organigrama) que facilite la implementación de estrategias?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

8.- ¿El personal recibe capacitaciones periódicas en temas relacionados con innovación y planificación?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

9.- ¿Se monitorean indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el avance de los objetivos estratégicos?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

10.- ¿Con qué frecuencia se revisa y ajusta el plan estratégico basado en los resultados obtenidos?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

11.- ¿Ha lanzado su empresa nuevos productos o servicios significativos en los últimos 3 años?

SI ( )
NO ( )

12.- ¿Su empresa ha implementado mejoras en los procesos productivos o administrativos para aumentar eficiencia?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

13.- ¿Utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para innovar en sus procesos operativos?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

14.- ¿Existen nuevas prácticas organizacionales o modelos de gestión adoptados para fomentar la innovación?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

15.- ¿Su empresa aplica nuevas estrategias de marketing o comercialización para captar nuevos mercados?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

16.- ¿Fomenta su empresa un ambiente de trabajo donde se incentive la creatividad y la propuesta de nuevas ideas?

Muy frecuentemente ( )
Frecuentemente ( )
Ocasionalmente ( )
Raramente ( )
Nunca ( )

17.- ¿El liderazgo de la empresa promueve activamente la innovación y el cambio cultural?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

18.- ¿Cuál es el nivel de formalización en los procesos administrativos y documentación interna de la empresa?

Alto ( )
Medio ( )
Bajo ( )

19.- ¿Cómo evalúa la capacidad de su empresa para responder a cambios inesperados en el entorno competitivo?

Muy satisfactorio ( )
Satisfactorio ( )
Poco satisfactorio ( )
Nada satisfactorio ( )

20.- ¿Su empresa incorpora prácticas que consideran la responsabilidad social o ambiental en sus operaciones?

Casi siempre ( )
Usualmente ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

Gracias por su participación

Anexos B ***Plantilla del Cuadro de Mando Integral***

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI (Indicador Clave)	Meta (Trimestral)	Resultado Actual	Responsable	Iniciativas / Acciones Clave
Financiera	Incrementar la Rentabilidad	Margen de Beneficio Neto			Gerente General	-Campaña para aumentar ventas del producto "X".
Financiera	Asegurar Flujo de Caja Positivo	Días de Cuentas por Cobrar			Administración	- Implementar política de descuento por pronto pago.
Clientes	Mejorar la Satisfacción del Cliente	NPS (Net Promoter Score)			Jefe de Ventas	- Realizar encuesta de satisfacción post-compra.
Clientes	Aumentar la Base de Clientes	N.º de Clientes Nuevos			Marketing	- Lanzar campaña de referidos. - Publicidad en redes sociales.
Procesos Internos	**Innovación:** Lanzar Nuevo Servicio	Tasa de Adopción del Nuevo Servicio			Jefe de Operaciones	- Finalizar piloto del servicio. - Capacitar al equipo de ventas.
Procesos Internos	Optimizar el Tiempo de Entrega	Tiempo Promedio de Entrega			Logística	- Implementar nuevo software de rutas.
Aprendizaje	Desarrollar Habilidades del Equipo	Horas de Capacitación por Empleado			Recursos Humanos	- Contratar curso online de "Técnicas de Venta".
Aprendizaje	Fomentar Cultura de Innovación	N.º de Ideas Nuevas Implementadas			Gerente General	- Crear un buzón de sugerencias con incentivos.

***Anexos C* Plantilla de análisis documental**

Razón Social.

Tamaño de la Entidad.

Número de empleados.

¿Las Mipymes poseen un Inventario documental?

¿Las Mipymes han elaborado tablas de retenciones?

¿Los activos de las Mipymes son favorables?

¿El patrimonio de las Mipymes es favorables?

¿Tienen mucha rentabilidad las Mipymes?

Anexos D **Instrumento Evaluación por expertos. Validación Propuesta**

Nombre Experto Evaluador

Instrumento Evaluación por expertos-Validación de Propuesta

Estimado /a experto/a:

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

"Modelo de planificación estratégica e innovación en las Mipymes del Cantón Esmeraldas"

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

La evaluación se compone de dos partes:

1. Una sección con ítems estructurados en escala Likert y un formato de lista de cotejo, distribuido 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 agradezco sinceramente el tiempo y la atención que dedicará a este proceso.

Nombre Experto Evaluador

Sección 1

Evaluación estructurada de la propuesta

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

Criterio de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La propuesta responde a una necesidad real (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 Mipymes (Aplicabilidad)					
La propuesta es replicable e 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. Marque con un (✓) si el componente evaluado se encuentra presente y cumple con los estándares esperados. Caso contrario, puede dejarlo en blanco o indicar observaciones en la Sección 2

Componentes 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 de las Mipymes.	

Sección 2

Observaciones y sugerencias generales del experto/a

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

2.- ¿Qué elementos considera que deben fortalecerse para mejorar su aplicabilidad?

3.- ¿Desea aportar sugerencias adicionales sobre el uso o implementación de esta propuesta en las Mipymes?

Anexos E **Carta Validación Experto**

Ref. Carta Validación por expertos/especialistas – Propuesta Transformación

Ciudad, 16/septiembre/ 2025

Yo, ……., en calidad de especialista en Mipymes, he revisado y evaluado la propuesta titulada:

"Modelo de planificación estratégica e innovación en las Mipymes del Cantón Esmeraldas"

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 espacios 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.

Agradezco especialmente la elaboración de propuestas como esta, sustentadas en procesos rigurosos de investigación académica que no solo enriquecen el conocimiento, sino que también aportan de manera directa al fortalecimiento de las Mipymes y al desarrollo estratégico del cantón Esmeraldas.

Dejo constancia de mi participación en este proceso de validación, refirmando la importancia de fortalecer la calidad metodológica de la investigación con impacto practico y académicos.

Firma _____

Nombre