



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i1.666>

**Recibido:** 2024-04-13

**Aceptado:** 2024-05-13

**Publicado:** 2024-06-13

**La planificación estratégica como motor de sostenibilidad, crecimiento y competitividad en las MIPYMES de Quito**  
**Strategic planning as a driver of sustainability, growth, and competitiveness in MSMEs in Quito**

**Autores**

**Ing. Orfa Estelina García Mendoza<sup>1</sup>**

[orfagarciamendoza1967@gmail.com](mailto:orfagarciamendoza1967@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-5293-7792>

**Instituto Superior Tecnológico El Pacífico**

Quito – Ecuador

**MSc. Marco Antonio Guerrero Naranjo<sup>2</sup>**

[rectorado@tecnologicopacifico.edu.ec](mailto:rectorado@tecnologicopacifico.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0007-4382-2142>

**Instituto Superior Tecnológico El Pacífico**

Quito – Ecuador

**MSc. Diego Fernando Vallejo Herrero<sup>3</sup>**

[c.d.inter@hotmail.com](mailto:c.d.inter@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-2603-1218>

**Instituto Superior Tecnológico El Pacífico**

Quito – Ecuador

**Cómo citar**

García Mendoza, O. E., Guerrero Naranjo, M. A., & Vallejo Herrero, D. F. (2024). La planificación estratégica como motor de sostenibilidad, crecimiento y competitividad en las MIPYMES de Quito. ASCE MAGAZINE, 3(2), 36–60.



---

## Resumen

Este artículo examina la planificación estratégica como herramienta para impulsar sostenibilidad, crecimiento y competitividad en las MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito, con el propósito de estimar su influencia y describir los componentes organizacionales que facilitan su implementación, en virtud de que estas unidades productivas suelen operar con restricciones de recursos, capacidades administrativas heterogéneas y alta exposición a cambios del entorno, se desarrolló un estudio cuantitativo de corte transversal, con diseño no experimental, mediante encuesta estructurada y medición por escalas tipo Likert, se evaluaron constructos de planificación estratégica, sostenibilidad, crecimiento y competitividad, y se estimaron relaciones a través de técnicas multivariadas orientadas a varianza, complementadas con análisis descriptivo de tendencias y dispersión, los hallazgos evidencian asociaciones positivas entre planificación estratégica y los tres desenlaces, con mayor intensidad en sostenibilidad y competitividad, cabe resaltar que se identifica heterogeneidad entre empresas, lo cual sugiere brechas de adopción vinculadas con capacidades internas, alineación de objetivos y rutinas de seguimiento, por consiguiente se sostiene que el valor de la planificación no se concentra en el documento formal, sino en prácticas continuas de diagnóstico, formulación, ejecución y control, integradas con innovación y preparación digital, concluyéndose que fortalecer liderazgo, competencias del personal, métricas simples y apoyo institucional puede acelerar la transformación sostenible y el desempeño competitivo de las MIPYMES.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; Sostenibilidad empresarial; MIPYMES; Competitividad; Crecimiento empresarial; Gestión organizacional.



---

## Abstract

This article examines strategic planning as a lever for sustainability, growth, and competitiveness in micro, small, and medium sized enterprises in the Metropolitan District of Quito, aiming to estimate its influence and to describe the organizational components that enable implementation, by virtue of the fact that these firms operate under resource constraints and high exposure to environmental change, a quantitative, non experimental, cross sectional design was applied, using a structured survey with Likert type scales to measure strategic planning, sustainability, growth, and competitiveness, and estimating relationships through variance oriented multivariate modeling, complemented with descriptive analysis of central tendency and dispersion, the results indicate positive associations between strategic planning and the three outcomes, with stronger intensity for sustainability and competitiveness, it should be noted that heterogeneity across firms suggests adoption gaps linked to internal capabilities, goal alignment, and monitoring routines, therefore the contribution of planning is interpreted less as a formal document and more as an ongoing cycle of diagnosis, formulation, execution, and control, integrated with innovation and digital readiness, concluding that strengthening leadership, workforce competencies, simple metrics, and institutional support can accelerate sustainable transformation, and proposing future work with longitudinal measures and objective indicators to improve precision and inform business support policies across sectors, firm sizes, and territories.

**Keywords:** Strategic planning; Business sustainability; MSMEs; Competitiveness; Business growth; Quito.



---

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un eje estructural para el dinamismo productivo y la generación de empleo, su presencia no solo se expresa en la diversidad de bienes y servicios que movilizan la economía cotidiana, sino también en la capacidad de sostener encadenamientos locales, emprendimientos familiares y redes de provisión que, en conjunto, configuran una base empresarial de alta sensibilidad ante cambios del entorno, en el caso ecuatoriano esta relevancia se vuelve especialmente visible al considerar la magnitud del tejido empresarial y la alta participación de las MIPYMES dentro del total de empresas registradas, situación que reafirma la necesidad de comprender con rigor los factores de gestión que impulsan su permanencia y desempeño, en virtud de que una proporción considerable de estas unidades opera con restricciones financieras, información limitada y procesos con diferentes niveles de formalidad, condiciones que tienden a amplificar la vulnerabilidad frente a ciclos económicos, variaciones de demanda y exigencias competitivas, por consiguiente, abordar la planificación estratégica como herramienta de conducción organizacional resulta pertinente para explicar cómo estas empresas pueden orientar su misión y visión hacia metas verificables, con decisiones coherentes y sostenibles en el tiempo (INEC, 2024; Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025; INEC, 2025; Quijije Bazarro et al. 2025).

En este marco, la planificación estratégica se reconoce como un componente fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de las MIPYMES, debido a que permite convertir propósitos generales en objetivos claros, anticipar riesgos, asignar recursos con criterios de prioridad y establecer rutas de acción evaluables, de modo que la gestión no dependa únicamente de respuestas reactivas ante situaciones emergentes, cabe resaltar que parte de las dificultades que enfrentan estas empresas se relaciona con debilidades en la ejecución de lo planificado, con estrategias que se formulan pero no se implementan de manera sistemática, lo cual repercute en eficiencia operativa, control de procesos y capacidad de aprendizaje organizacional, por consiguiente el interés por estudiar la planificación estratégica se asocia con su potencial para fortalecer indicadores de gestión, rentabilidad, productividad y posicionamiento competitivo, aspectos que han sido discutidos tanto en enfoques que resaltan su importancia para pequeñas y medianas empresas como en aproximaciones que enfatizan su impacto sobre el desempeño y la rentabilidad de microempresas (Peñañiel et al. 2019; Cañadas Buitrón, 2023; Mariscal et al. 2020).



La relación entre planificación estratégica y competitividad se comprende con mayor precisión cuando se considera que competir no implica únicamente vender más, sino construir capacidades, procesos y propuestas de valor que permitan responder de manera consistente a mercados exigentes, en esta línea la competitividad se asocia con el uso eficiente de recursos y con la articulación de estrategias que posibiliten superar a competidores, sostener calidad, optimizar costos y desarrollar ventajas diferenciadoras, de ahí que enfoques clásicos de estrategia subrayan la necesidad de formular decisiones que permitan diferenciarse y responder proactivamente a la dinámica del entorno, además, instrumentos de gestión estratégica como el Balanced Scorecard se vinculan con la traducción de objetivos estratégicos en acciones operativas, facilitando seguimiento y control de resultados, por consiguiente, cuando las MIPYMES definen metas medibles, evalúan fortalezas y debilidades, y alinean recursos con prioridades, tienden a fortalecer su posición competitiva, lo cual se conecta con evidencia que analiza la influencia de la planeación estratégica y de factores internos, como habilidades gerenciales, sobre la competitividad empresarial, así como con trabajos que conceptualizan la competitividad como factor de crecimiento y con propuestas de modelos de gestión estratégica orientados al crecimiento económico en contextos locales (Porter, 2023; Leyva et al. 2021; Saico et al. 2024; Díaz et al. 2021; Franco Coello & Cedeño Troya, 2022; Parrales et al. 2024; Parrales-Poveda et al. 2024).

De manera complementaria, la sostenibilidad empresarial ha adquirido un carácter central dentro de la planificación estratégica, en virtud de que integrar dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza no se limita a un enfoque ético, sino que se relaciona con desempeño financiero, reputación institucional y acceso a oportunidades emergentes como financiamiento con criterios sostenibles, lo cual se vuelve relevante para MIPYMES que requieren consolidar su permanencia en mercados donde aumentan las exigencias de trazabilidad, eficiencia y responsabilidad corporativa, cabe resaltar que la sostenibilidad y el crecimiento también se ven condicionados por capacidades de innovación, dado que innovar impulsa la mejora continua y favorece respuestas eficaces a necesidades del consumidor, con cambios en gestión, tecnología, presentación del producto y estrategias de marketing, elementos que pueden incidir en preferencia, recompra y fidelización, generando mayores ingresos y reforzando posicionamiento, por consiguiente, comprender la planificación estratégica como proceso integral, con fases de formulación, puesta en marcha y monitoreo articulado de acciones, permite enlazar objetivos organizacionales con decisiones sostenibles y con mecanismos de seguimiento, tanto en definiciones centradas en el

carácter procesual de la planificación como en descripciones de sus fases, en suma, el desafío no es solo planificar, sino ejecutar, evaluar y ajustar con criterios que mantengan coherencia estratégica y viabilidad operativa (Santos Reyes et al. 2025; Navas-Olmedo et al. 2022; Rodríguez Naranjo et al. 2025; Quiroga, 2024; Quiroa, 2024).

La problemática que orienta esta investigación se centra en que, pese a la contribución económica de las MIPYMES, persisten bajos niveles de sostenibilidad y crecimiento asociados a la ausencia o debilidad de procesos formales de planificación estratégica, situación que limita la capacidad de enfrentar cambios del entorno, mejorar desempeño y garantizar permanencia en el mercado, por consiguiente, el objetivo general del estudio es analizar, diseñar y validar un modelo de planificación estratégica adaptado a la realidad de las MIPYMES, que contribuya a su sostenibilidad, crecimiento económico y fortalecimiento organizacional, mediante herramientas de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación estratégica, y en correspondencia, se plantean como objetivos específicos diagnosticar las prácticas actuales de planificación estratégica identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, analizar factores internos y externos que influyen en sostenibilidad y crecimiento, diseñar un modelo práctico, flexible y contextualizado, aplicarlo y validarlo en un grupo representativo de MIPYMES evaluando pertinencia, viabilidad e impacto, evaluar resultados en términos de mejora organizacional, eficiencia operativa, toma de decisiones y competitividad, y proponer lineamientos de replicabilidad, finalmente, la pregunta de investigación que guía el estudio es ¿Cómo contribuye la planificación estratégica al logro de la sostenibilidad y el crecimiento en las MIPYMES?

## **Material y Métodos**

La investigación se plantea con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, con alcance descriptivo–correlacional, aplicada a MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito, la unidad de análisis corresponde a la empresa y la unidad informante a propietario, gerente o responsable administrativo con capacidad de decisión y conocimiento directo de las prácticas estratégicas, en virtud de la naturaleza de los constructos evaluados y del uso de encuesta estructurada como técnica principal, por consiguiente la medición se realiza en un único momento temporal, y se complementa con entrevistas semiestructuradas para ampliar la interpretación de barreras, facilitadores y mecanismos percibidos sin alterar el carácter cuantitativo del diseño. La



población objetivo incluye MIPYMES activas en Quito, el marco muestral se construye con registros y directorios empresariales depurados y verificados, y el muestreo se plantea probabilístico estratificado por tamaño y sector, con asignación proporcional y selección aleatoria dentro de cada estrato, los criterios de inclusión consideran empresa activa, antigüedad operativa mínima de doce meses y disponibilidad de informante directivo, y los de exclusión consideran inactividad, imposibilidad de verificación del contacto, negativa de participación o ausencia de consentimiento informado, el tamaño muestral se calcula con fórmula para población finita con 95% de confianza y 5% de error, usando  $p = 0,5$  y ajuste por no respuesta, cabe resaltar que, cuando se estima un modelo con variables latentes, se verifica adicionalmente suficiencia muestral por potencia estadística según rutas estructurales y tamaño de efecto mínimo de interés, registrándose flujo de contacto, elegibilidad, participación y causas de no respuesta.

La operacionalización contempla cuatro constructos, planificación estratégica como variable explicativa, sostenibilidad, crecimiento y competitividad como variables de resultado, planificación estratégica se mide con una subescala de seis ítems SP1–SP6 vinculados con análisis externo e interno, factores del entorno, partes interesadas, requerimientos del contexto y participación del personal en el diagnóstico, sostenibilidad se operacionaliza como índice compuesto de prácticas operativas y resultados percibidos, crecimiento se captura mediante indicadores de variación aproximada en ventas, empleo y ampliación de portafolio en los últimos doce meses junto con valoración comparativa, y competitividad se mide como ventaja competitiva percibida en eficiencia de costos, calidad, innovación y capacidad de mejora, por consiguiente se emplean escalas Likert de cinco puntos cuando corresponde y rangos para indicadores de variación, construyendo puntajes por promedios por dimensión y globales, con reglas de recodificación documentadas cuando aplique. El cuestionario adopta el bloque SP1–SP6 de una fuente empírica de 2025 y añade bloques para sostenibilidad, crecimiento y competitividad, posteriormente se realiza adaptación semántica, validación de contenido con jueces expertos y pilotaje para verificar comprensión y tiempos, y se presentan el cuestionario completo y la guía cualitativa en (Anexo 1) y (Anexo 2), respectivamente. La recolección inicia con contacto y verificación de criterios, explicación del estudio, participación voluntaria y consentimiento informado, la encuesta se aplica presencial o digitalmente, se garantiza confidencialidad y anonimización, y se implementan controles de calidad por completitud, coherencia y prevención de duplicados, con depuración y



bitácora de cambios, por consiguiente se consolida una base de datos trazable con criterios explícitos para tratamiento de valores perdidos.

El análisis cuantitativo incluye estadística descriptiva, evaluación de consistencia interna mediante alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta, validez convergente por AVE, validez discriminante con Fornell–Larcker y HTMT, y diagnóstico de colinealidad por VIF, luego se estima un modelo mediante ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, con bootstrapping para errores estándar, intervalos de confianza al 95% y significancia de coeficientes, además se reportan  $R^2$ ,  $Q^2$  y tamaños de efecto  $f^2$ , incorporando covariables de control como tamaño, sector y antigüedad, y cuando el tamaño muestral lo permita se aplican análisis multigrupo por estratos para explorar heterogeneidad. El componente cualitativo se ejecuta con entrevistas semiestructuradas a una submuestra intencional diversa por tamaño y sector, con codificación temática y matriz de evidencia para interpretar patrones cuantitativos e identificar barreras y facilitadores, por consiguiente se mantiene coherencia entre ambos componentes y se preserva la trazabilidad analítica mediante registros y criterios explícitos. La revisión bibliográfica se realiza en Scopus, Web of Science, SciELO y Google Académico, con ventana temporal 2020–2025, términos equivalentes en español e inglés y operadores booleanos, aplicando criterios de inclusión y exclusión, registrando el proceso en matriz de extracción, y detallando las cadenas de búsqueda en la Tabla 1 para asegurar reproducibilidad.

**Tabla 1.**

*Cadenas de búsqueda por base de datos*

Base de datos	Cadena en español	Cadena en inglés	Filtros aplicados
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY( "planificación estratégica" OR "planeación estratégica" OR "gestión estratégica" ) AND TITLE-ABS-KEY(MIPYMES OR pymes OR "pequeñas y medianas empresas" ) AND TITLE-ABS-KEY(sostenibilidad OR crecimiento OR competitividad OR desempeño)	TITLE-ABS-KEY( "strategic planning" OR "strategic management" ) AND TITLE-ABS-KEY(SME* OR "small and medium enterprise*" ) AND TITLE-ABS-KEY(sustainab* OR growth OR competitiv* OR performance)	2020- 2025, Article/Review, Business/Management
Web of Science	TS=( "planificación estratégica" OR "gestión estratégica" ) AND TS=(MIPYMES OR pymes) AND TS=(sostenibilidad OR crecimiento OR competitividad OR desempeño)	TS=( "strategic planning" OR "strategic management" ) AND TS=(SME* OR "small and medium enterprise*" ) AND TS=(sustainab* OR growth OR competitiv* OR performance)	2020- 2025, Article/Review
SciELO	( "planificación estratégica" OR "gestión estratégica" ) AND (pymes OR MIPYMES) AND (sostenibilidad OR crecimiento OR competitividad OR desempeño)	( "strategic planning" OR "strategic management" ) AND (SME OR SMEs) AND (sustainability OR growth OR competitiveness OR performance)	2020- 2025, texto completo
Google Académico	"planificación estratégica" MIPYMES Quito sostenibilidad crecimiento competitividad desempeño	"strategic planning" SMEs sustainability growth competitiveness performance	2020- 2025, excluir patentes, ordenar por relevancia



---

## Resultados

En la síntesis se integraron nueve investigaciones publicadas entre 2020 y 2025, con predominio de diseños cuantitativos de corte transversal basados en encuesta y modelamiento estructural, además de un estudio cuasi experimental con datos longitudinales y un estudio de caso con implementación de herramientas de gestión, en virtud de esta diversidad los hallazgos se organizaron por desempeño sostenible, crecimiento o desempeño financiero y competitividad, priorizando coeficientes estandarizados, correlaciones, diferencias de medias o brechas de cumplimiento, y respetando intervalos de confianza cuando fueron reportados, mientras que cuando se reportaron estadísticos  $t$  se aproximó la precisión mediante errores estándar derivados, por consiguiente la evidencia comparada se resume visualmente para facilitar lectura e interpretación transversal (Figura 1).

En el plano del desempeño sostenible, la evidencia más directa se concentró en Mehta et al., quienes reportaron una asociación elevada entre planificación estratégica sistemática y desempeño sostenible,  $r=0.755$  con  $p<0.001$ , y un efecto directo en el modelo estructural  $\beta=0.465$  con  $p<0.001$ , además de mediaciones significativas por innovación estratégica  $\beta=0.169$  y por flexibilidad estratégica  $\beta=0.195$ , ambos con  $p<0.01$ , por consiguiente el patrón sugiere que la planificación no solo ordena recursos, sino que activa capacidades dinámicas que canalizan parte del impacto hacia resultados sostenibles, en una línea convergente Dwikat et al. informaron un efecto positivo planificación→desempeño sostenible  $\beta=0.400$  con  $t=6.677$  y  $p<0.001$ , y un efecto de innovación estratégica del negocio sobre el desempeño sostenible  $\beta=0.460$  con  $t=6.907$  y  $p<0.001$ , con intervalos aproximables a partir de  $SE \approx \beta/t$ , lo cual refuerza que la planificación se comporta como predictor robusto dentro de modelos que integran innovación y sostenibilidad, cabe resaltar que Ibrahim et al. aportaron evidencia instrumental mediante la validación de una escala de prácticas de manufactura sostenible y desempeño de sostenibilidad, con confiabilidades en subescalas aproximadamente entre  $\alpha=0.794$  y  $\alpha=0.906$ , resultado que fortalece la calidad de medición para posteriores contrastes de hipótesis, en virtud de que la precisión del constructo condiciona la estabilidad de los modelos explicativos (Mehta et al., 2025; Dwikat et al., 2022; Ibrahim et al., 2020).

Para desempeño financiero y crecimiento se observó mayor presencia de rutas mediadas y de evidencia longitudinal, Seo y Cho compararon empresas con soporte de planificación de I+D versus



control, con  $n=195$  por grupo y seguimiento de ventas en 2011–2013, reportando una diferencia esperada atribuible al soporte de 408,392 miles de KRW al primer año y 830,378 miles de KRW al segundo año, con IC 95% para el segundo año de 350,448 a 1,310,308, y un tamaño estandarizado aproximado en 2013  $g \approx 0.164$  con IC 95% aproximado de -0.035 a 0.363, por consiguiente el estudio aporta evidencia longitudinal útil para interpretar crecimiento como desenlace asociado a prácticas de planificación apoyadas institucionalmente, en Wang et al. el patrón desplazó el peso explicativo desde efectos directos hacia mediaciones, dado que planificación→desempeño financiero y planificación→desempeño no financiero fueron no significativas, mientras que planificación se asoció con flexibilidad e innovación, y estas se asociaron con desempeño, además el monitoreo y evaluación mostró efectos positivos sobre ambos tipos de desempeño, por consiguiente se refuerza la interpretación de que la planificación aislada no garantiza resultados y que el ecosistema de capacidades y disciplina de seguimiento captura la varianza de desempeño, en Amayreh et al. se observó un esquema análogo con mediación secuencial desde TIC hacia flexibilidad, eficiencia operativa y desempeño financiero, con efecto directo no significativo y un indirecto consistente, y en el caso aplicado de Parra Trelles et al. la planificación se tradujo en control mediante tablero, con cumplimiento parcial de metas, incremento de ventas 14% frente a meta 20%, reducción de costos 13.8% frente a 15%, e incremento de utilidad 9% frente a 10%, por consiguiente el valor principal radica en mostrar instrumentación operativa del seguimiento y mejora incremental en un contexto de caso único (Seo & Cho, 2020; Wang et al., 2025; Amayreh et al., 2025; Parra Trelles et al., 2020).

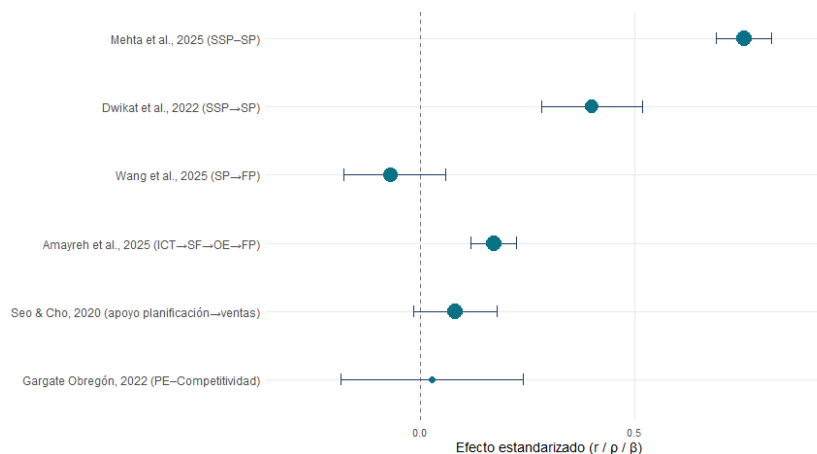
En competitividad se evidenció heterogeneidad contextual, Gargate Obregón reportó una asociación prácticamente nula entre planificación global y competitividad,  $p=0.026$  con  $p=0.812$  en  $n=87$ , con IC 95% aproximado de -0.187 a 0.239, y dimensiones específicas también con magnitudes pequeñas, por consiguiente este resultado funciona como evidencia de variación sectorial y de posibles restricciones no capturadas por el instrumento, además, en el plano de determinantes Cruz et al. modelaron la planificación como variable dependiente y hallaron efectos positivos para factores externos, personas y factores internos, y un efecto negativo para factores tecnológicos, por consiguiente se sugiere que la planificación emerge con distinta intensidad según presiones del entorno, capacidades humanas y madurez organizacional, mientras que la tecnología puede operar como restricción cuando no existe capacidad de adopción, lo cual es coherente con

diferencias observables en desempeño y competitividad entre contextos (Gargate Obregón, 2022; Cruz et al., 2023).

Al integrar los nueve estudios se mantiene un patrón general donde la planificación o gestión estratégica se relaciona positivamente con desempeño sostenible y con crecimiento, con predominio de rutas mediadas más que de efectos directos, y con heterogeneidad más marcada cuando el desenlace es competitividad, cabe resaltar que, en términos de precisión, los estudios con intervalos explícitos y bootstrap ofrecen estimaciones directamente interpretables, mientras que los reportes con estadísticos  $t$  permiten aproximar precisión bajo supuestos estándar, y los estudios de caso aportan seguimiento cuantitativo sin inferencia poblacional, por consiguiente el riesgo de sesgo global puede considerarse moderado por el predominio de diseños transversales con autoinforme y potencial sesgo de método común, aunque se observa mitigación parcial por validaciones psicométricas y por la presencia de datos longitudinales en el estudio cuasi experimental (Wang et al., 2025; Seo & Cho, 2020; Ibrahim et al., 2020).

### Figura 1.

#### *Forest plot de efectos estandarizados*



Para la fase empírica local, la encuesta se aplicó a 50 MIPYMES activas en Quito, con selección probabilística estratificada por tamaño de empresa y sector económico, y participación concentrada en informantes con rol directivo, el perfil cuantitativo mostró promedios cercanos a 3.3–3.4 en planificación estratégica, sostenibilidad y competitividad, con mayor dispersión en competitividad y sostenibilidad de resultados, mientras que crecimiento presentó un promedio menor y variabilidad comparable, lo cual sugirió un desempeño más heterogéneo en indicadores de expansión respecto de percepciones de sostenibilidad y ventaja competitiva, por consiguiente los

estadísticos descriptivos permiten contextualizar el nivel basal de los constructos y su distribución en la muestra, según se presenta en la (Tabla 2).

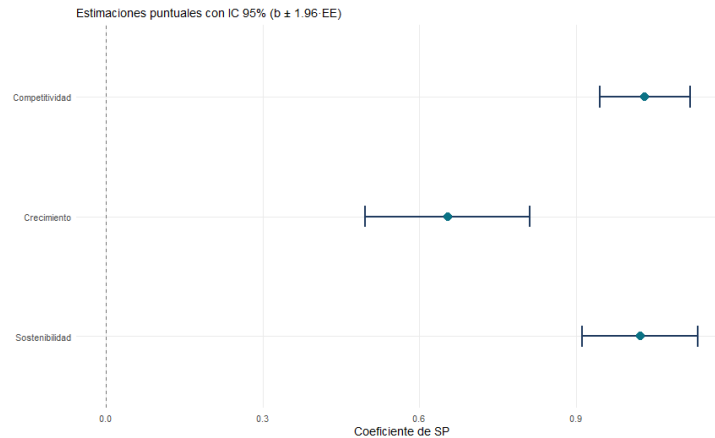
**Tabla 2.**

*Estadísticos descriptivos de los constructos principales*

<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Mediana</i>	<i>Min</i>	<i>Máx</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>	<i>EE</i>
<i>SP</i>	3.357	1.103	3.333	1.333	5.000	-0.233	-1.171	0.156
<i>SUS_prácticas</i>	3.377	1.106	3.417	1.333	5.000	-0.183	-1.234	0.156
<i>SUS_resultados</i>	3.389	1.135	3.333	1.222	5.000	-0.202	-1.174	0.160
<i>GROW_raw</i>	2.828	1.088	2.600	0.800	4.600	-0.026	-1.080	0.154
<i>COMP</i>	3.360	1.170	3.250	1.250	5.000	-0.200	-1.195	0.165

En la consistencia interna se observaron valores de alfa de Cronbach muy altos en todas las escalas, con SP = 0.969, sostenibilidad prácticas = 0.969, sostenibilidad resultados = 0.984, crecimiento = 0.978 y competitividad = 0.966, patrón coherente con alta homogeneidad entre ítems, y que además sugiere potencial solapamiento parcial entre constructos en mediciones por autoinforme, en la misma línea las correlaciones de Pearson entre constructos fueron positivas y extremadamente altas, entre 0.977 y 0.998, por consiguiente la lectura de los modelos multivariados se interpretó con cautela por posible varianza compartida por método de medición, manteniéndose el valor explicativo de la planificación estratégica como predictor principal en los contrastes de hipótesis.

Para el contraste de hipótesis se estimaron tres modelos de regresión, incorporando como predictor principal la planificación estratégica y como covariables tamaño, antigüedad, sector, formalidad y logaritmo del número de empleados, el efecto de SP fue positivo y estadísticamente significativo sobre sostenibilidad, crecimiento y competitividad, con magnitudes altas en sostenibilidad y competitividad y una magnitud moderada en crecimiento, la precisión fue estrecha en sostenibilidad y competitividad y más amplia en crecimiento, lo cual se alineó con la mayor variabilidad del indicador de crecimiento, por consiguiente las hipótesis H1, H2 y H3 se consideraron respaldadas por la evidencia, y para facilitar lectura se presenta el resumen focalizado del efecto de SP en la Tabla 3, mientras que la comparación visual de magnitudes por desenlace se resume en la (Figura 2).

**Figura 2.**
*Coeficiente de SP en los modelos de hipótesis*

**Tabla 3.**
*Efecto de la planificación estratégica (SP) por hipótesis*

Hipótesis y desenlace	b(SP)	EE	t	p	IC 95%
<b>H1, sostenibilidad (modelo 1)</b>	1.022	0.057	18.042	<0.001	[0.911, 1.133]
<b>H2, crecimiento (modelo 2)</b>	0.654	0.080	8.143	<0.001	[0.497, 0.811]
<b>H3, competitividad (modelo 3)</b>	1.031	0.044	23.517	<0.001	[0.945, 1.117]

## Discusión

La evidencia reunida permite sostener que la planificación estratégica sistemática adquiere sentido explicativo cuando se interpreta como un proceso que traduce aspiraciones de sostenibilidad en decisiones operativas sostenidas, en virtud de que el desempeño sostenible no emerge solo por la presencia formal de un plan, sino por la capacidad del proceso para activar intención estratégica compartida, formulación concreta y seguimiento, con efectos directos e indirectos que se expresan en resultados económicos, sociales y ambientales, cabe resaltar que esta lógica se robustece cuando la planificación se acompaña de innovación estratégica y de arreglos culturales participativos que sostienen la implementación y la mejora continua, por consiguiente el “valor” de la planificación se ubica menos en el documento y más en la arquitectura de coherencia que integra intención, formulación, innovación y disciplina de ejecución en contextos turbulentos (Mehta et al., 2025), (Dwikat et al., 2022).



En la misma línea, los hallazgos sobre obstáculos y preparación tecnológica permiten discutir que la brecha principal no es la ausencia de reconocimiento de la utilidad de la estrategia, sino la fragilidad de las condiciones organizacionales para ejecutarla, en virtud de que cuando predominan barreras percibidas, capacidades limitadas y prácticas incipientes, la implementación tiende a deteriorarse y se asocia con diferencias observables en resultados, lo cual sugiere que la estrategia en MIPYMES opera como un “umbral” donde mínimos de formalización, seguimiento y aprendizaje separan trayectorias de desempeño, cabe resaltar que en escenarios de transformación digital acelerada la brecha se expresa como preparación general insuficiente y déficits de competencias laborales, por consiguiente el cuello de botella común entre implementación estratégica e Industria 4.0 se concentra en capacidades humanas y rutinas organizacionales sostenibles más que en la intención de modernizarse (Garcia-Vidal et al., 2024), (Techanamurthy et al., 2025).

Al integrar la dimensión financiera con sostenibilidad, se observa que los retornos no son homogéneos en el corto plazo, en virtud de que la desagregación por componentes muestra patrones divergentes donde la estrategia económica puede alinearse con desempeño financiero, mientras que la estrategia ambiental puede asociarse con efectos adversos en horizontes acotados y la dimensión social puede no manifestar señales claras, cabe resaltar que este comportamiento se entiende como consecuencia de restricciones de recursos, de selección de métricas y de sistemas de control, donde controles interactivos y diagnósticos modulan la traducción de objetivos sostenibles en desempeño financiero, por consiguiente la tecnología inteligente no debe asumirse como vía directa a sostenibilidad ambiental, sino como palanca que primero fortalece sostenibilidad del negocio y desde allí habilita impactos ambientales indirectos, lo que refuerza la necesidad de diseños estratégicos holísticos con coherencia entre control, métricas y prioridades temporales (Hasu et al., 2025), (Rajan Kumar V K et al., 2025).

En términos de capacidades estratégicas, la planificación estratégica de TI aparece como un caso particular de alineación que permite discutir sostenibilidad desde rendimiento operativo y competitividad, en virtud de que cuando la estrategia tecnológica se acopla a objetivos del negocio se reportan mejoras en eficiencia, reducción de costos y satisfacción del cliente, y simultáneamente se reconoce que las restricciones de recursos se convierten en el limitante más persistente para sostener la transformación digital, cabe resaltar que esta lectura converge con marcos sobre

desempeño de MIPYMES donde orientación estratégica, innovación, aprendizaje y soporte institucional se presentan como determinantes para sostener crecimiento en entornos inciertos, por consiguiente la planificación de TI debe entenderse como extensión operativa de la orientación estratégica general y su efectividad depende de coherencia entre capacidades internas, decisiones de inversión y soporte externo (Moleté et al., 2025), (Yahaya & Nadarajah, 2023).

El componente institucional permite sostener que la sostenibilidad en MIPYMES no puede evaluarse solo a nivel de empresa, en virtud de que la disponibilidad y accesibilidad de instrumentos de política, ecosistemas de apoyo y mecanismos de medición condiciona la adopción real, cabe resaltar que la secuenciación de “entradas” simples como asesoría y vouchers hacia financiamiento e innovación acelera adopción, y cuando estas rutas son débiles la adopción se concentra en firmas ya preparadas, por consiguiente, en contextos donde no existen regulaciones directas para PYMES y las normas se orientan a grandes empresas o emisores, la presión institucional opera de forma indirecta vía cadenas de suministro, lo que abre discusión sobre políticas proporcionales, escalables y con incentivos que no trasladen cargas inviables (Wojtaszek et al., 2025), (Permatasari & Gunawan, 2023).

## Conclusiones

La planificación estratégica se consolida como un factor de alta relevancia para explicar la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad en las MIPYMES analizadas, debido a que el efecto estimado de la planificación estratégica fue positivo y estadísticamente significativo en los tres modelos, con magnitudes especialmente altas en sostenibilidad y competitividad y un impacto moderado en crecimiento, lo cual sugiere que, cuando las empresas identifican oportunidades y riesgos, reconocen fortalezas y debilidades, incorporan análisis del entorno, delimitan partes interesadas y promueven participación interna en el diagnóstico, tienden a reportar mejores prácticas y resultados sostenibles, mayor capacidad para sostener ventaja competitiva percibida y mejores trayectorias de desempeño asociadas a crecimiento, cabe resaltar que el patrón descriptivo evidenció niveles promedio intermedios y dispersión apreciable, lo que indica heterogeneidad real entre empresas y, por consiguiente, una ventana de mejora práctica, además, la covariación extremadamente alta entre constructos sugiere que las dimensiones estudiadas se mueven de

manera conjunta dentro de la muestra, lo cual es coherente con la idea de que la planificación estratégica opera como un eje integrador que ordena prioridades, recursos y decisiones, aun así, esta misma alineación obliga a interpretar con cautela la magnitud de los coeficientes, en virtud de la posibilidad de varianza compartida por método de medición y de colinealidad conceptual entre escalas aplicadas simultáneamente

Por consiguiente, al integrar estos hallazgos con la discusión teórica y empírica, se reafirma que el valor de la planificación estratégica no se reduce a la existencia de un documento formal, sino a su capacidad de sostener procesos de implementación, monitoreo y ajuste, articulados con innovación, flexibilidad y disciplina de seguimiento, de modo que la planificación se convierte en un mecanismo de conducción que fortalece resiliencia organizacional y desempeño en entornos cambiantes, cabe resaltar que los desafíos vinculados con competencias, infraestructura digital, capacidades humanas y condiciones institucionales condicionan la efectividad de la estrategia, lo cual implica que un modelo adaptado a MIPYMES debe priorizar componentes prácticos, simples y escalables, con indicadores mínimos de control, rutinas periódicas de evaluación, y lineamientos para integrar sostenibilidad y transformación digital de forma realista, en virtud de lo anterior, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el tamaño muestral, incorporen indicadores objetivos y mediciones longitudinales, y utilicen fuentes múltiples de información, con el fin de estimar con mayor precisión el aporte específico de la planificación estratégica sobre cada desenlace y fortalecer la robustez inferencial de los resultados, manteniendo el foco en propuestas aplicables que puedan ser replicadas por empresas y actores de apoyo en el territorio.

## Referencias Bibliográficas

- Amayreh, K. T., Alarabiat, Y. A., & Al Shibly, M. S. (2025). ICT-supported strategic management practices and their impact on the performance of Jordanian SMEs. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 20(12), 5299–5312. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.201222>
- Cañadas Buitrón, E. (2023). La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión. *Cofin Habana*. <https://orcid.org/0009-0001-1616-6377>
- de la Cruz, E. C. O., Benavente, L. J. G., & Rivera, C. G. J. (2023). Strategic planning model and its impact on the development of micro-enterprises in the services sector in Mexico. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01897. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1897>





- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161.
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388. <https://doi.org/10.3390/su142013388>
- Garcia-Vidal, G., Sanchez-Rodriguez, A., Perez-Campdesuner, R., Martinez-Vivar, R., & Guzman-Vilar, L. (2024). Understanding the obstacles to successful strategic management implementation in Ecuadorian SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 616–627. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.47](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.47)
- Gargate Obregón, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima. *Industrial Data*, 25(2), 55–70. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- Hasu, E., Saunila, M., & Ukko, J. (2025). Sustainability strategy and financial performance in SMEs—On the role of sustainability management control systems. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 4819–4834. <https://doi.org/10.1002/csr.3218>
- Ibrahim, Y. M., Hami, N., & Abdulameer, S. S. (2020). A scale for measuring sustainable manufacturing practices and sustainability performance. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2), 59–74. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i2.1385>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Visualizador del registro estadístico de empresas. <https://cubos.inec.gob.ec/appreem/>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2021). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 1–21.
- Mariscal, Z., Rodríguez, J., & Castro, E. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 1(53), 1–15.
- Mehta, A. M., Qazi, S. Z., Haque, R., Senathirajah, A. R., Baig, W., Sajjad, R., & Rauf, A. (2025). Strategic planning as a catalyst for sustainability. *PLOS One*, 20(6), e0325887. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325887>
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Navas-Olmedo, W., Pallo, Y., Reascos, J., & Rodriguez, J. (2022). La innovación en las pymes como factor de sostenibilidad en el Ecuador. *Tesla Revista Científica*, 3(1), e153. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i1.e153>
- Parrales, M., Calles, J., Arteaga-Velepucha, G., & Ortiz-Alarcón, J. (2024). Planificación estratégica en el desarrollo de empresas públicas y privadas. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 7(14).



- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las PYMES. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Permatasari, P., & Gunawan, J. (2023). <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100122>
- Porter, M. E. (2023). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Prensa Libre.
- Quijije Bazurto, J. K., Gutierrez Vargas, P. S., & Zúñiga Delgado, M. S. (2025). La planificación estratégica como herramienta clave para el crecimiento de las pymes. *Reincisol*, 4(7), 3542–3552. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v4\(7\)3542-3552](https://doi.org/10.59282/reincisol.v4(7)3542-3552)
- Quiroa, M. (2024). Planificación estratégica: Qué es y sus fases. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/planificacionestrategica.html>
- Rajan Kumar, V. K., Saunila, M., Rantala, T., & Ukko, J. (2025). Smart technologies and sustainability in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 835–848. <https://doi.org/10.1002/csr.2966>
- Rodríguez Naranjo, B. Y., et al. (2025). Factores que afectan el sostenimiento de pequeñas empresas del Ecuador. *Conectividad*, 6(1), 92–105. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.169>
- Saico, R., et al. (2024). Influencia de la planeación estratégica en la competitividad. *E-Revista*, 1–9. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v2i.127>
- San Andrés Reyes, P. R., et al. (2020). Planificación estratégica administrativa post covid. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 185–200. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>
- Santos Reyes, R. I., et al. (2025). Sostenibilidad empresarial como eje estratégico. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 377. <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2832>
- Seo, J. H., & Cho, D. (2020). R&D planning support for SMEs. *Sustainability*, 12(3), 1018. <https://doi.org/10.3390/su12031018>
- Techanamurthy, U., Iqbal, M. S., & Abdul Rahim, Z. (2025). Industry 4.0 readiness in SMEs. *PLOS One*, 20(5), e0324052. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0324052>
- Wang, J., Adouko, K. A. R. P., & Teye, J. (2025). Strategic management practices and SME performance. *Future Business Journal*, 11(1), 248. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00641-4>
- Wojtaszek, H., et al. (2025). Sustainable strategic management in European SMEs. *Sustainability*, 17(21), 9726. <https://doi.org/10.3390/su17219726>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Key factors influencing SME performance. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>



---

## Anexos

### Anexo A. Instrumento Encuesta

**Instrucciones:** Marque una sola opción por enunciado, escala 1 a 5, 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo, para preguntas de variación seleccione el rango que mejor describa su situación en los últimos 12 meses, el cuestionario es anónimo y de uso académico, duración estimada 12–15 minutos

#### Sección A. Caracterización de la empresa y del informante

- A1. Cargo del informante: Propietario / Gerente / Administrador / Otro: \_\_\_\_\_
- A2. Nivel de instrucción del informante: Básica / Bachillerato / Técnico / Universitario / Posgrado
- A3. Sector económico principal: Comercio / Servicios / Manufactura / Otro: \_\_\_\_\_
- A4. Antigüedad de la empresa: 1–2 años / 3–5 / 6–10 / Más de 10
- A5. Número de empleados actuales: \_\_\_\_\_
- A6. Tamaño de empresa: Micro (1–9) / Pequeña (10–49) / Mediana (50–199)
- A7. Condición de formalidad: Formal / Parcial / Informal
- A8. Alcance de mercado: Local / Provincial / Nacional / Exportación

#### Sección B. Planificación estratégica (SP1–SP6), escala Likert 1–5

- SP1. La empresa identifica oportunidades y riesgos externos antes de tomar decisiones importantes
- SP2. La empresa identifica fortalezas internas y debilidades o limitaciones para orientar sus decisiones
- SP3. La empresa analiza factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno
- SP4. La empresa determina partes interesadas primarias y secundarias afectadas por sus actividades, por ejemplo clientes, proveedores, comunidad, reguladores
- SP5. La empresa examina requerimientos del contexto, de la comunidad o de beneficiarios o clientes para orientar sus acciones
- SP6. El personal participa en el análisis del entorno y en el diagnóstico organizacional

#### Sección C. Sostenibilidad, prácticas operativas (SUS1–SUS6), escala Likert 1–5

- SUS1. La empresa monitorea consumos o desperdicios relevantes, por ejemplo energía, agua, materias primas o residuos
- SUS2. La empresa aplica acciones para ahorrar energía o mejorar eficiencia energética
- SUS3. La empresa aplica acciones para reducir, reutilizar o reciclar residuos sólidos



SUS4. La empresa aplica acciones para reducir consumo de agua o mejorar su uso eficiente

SUS5. La empresa prioriza insumos o materiales con menor impacto ambiental cuando es posible

SUS6. La empresa promueve prácticas responsables con proveedores, por ejemplo selección, exigencias mínimas o acuerdos de mejora

#### **Sección D. Sostenibilidad, resultados percibidos (SUSR1–SUSR9), escala Likert 1–5**

##### **Económica**

SUSR1. En el último año la empresa incrementó ingresos por ventas

SUSR2. En el último año la empresa mejoró su rentabilidad o margen

SUSR3. En el último año la empresa redujo costos operativos relevantes

##### **Ambiental**

SUSR4. En el último año la empresa redujo consumo de energía

SUSR5. En el último año la empresa redujo generación de residuos

SUSR6. En el último año la empresa redujo consumo de agua

##### **Social**

SUSR7. En el último año la empresa incrementó capacitación y desarrollo del personal

SUSR8. En el último año la empresa fortaleció prácticas internas de ética, cumplimiento o buen trato laboral

SUSR9. En el último año la empresa fortaleció su vinculación con la comunidad o actores locales

#### **Sección E. Crecimiento empresarial (GROW1–GROW5), últimos 12 meses**

GROW1. Variación aproximada de ventas: Disminuyó / 0–5% / 6–10% / 11–20% / Más de 20%

GROW2. Variación del número de empleados: Disminuyó / Igual / Aumentó 1–2 / Aumentó 3–5 / Aumentó más de 5

GROW3. Nuevos productos o servicios incorporados: 0 / 1 / 2 / 3 o más

GROW4. Frente a competidores directos, la empresa ha crecido más en el último año, Likert 1–5

GROW5. Frente a competidores directos, la empresa ha aumentado su estabilidad en el mercado, Likert 1–5

#### **Sección F. Competitividad (COMP1–COMP4), escala Likert 1–5**

COMP1. La empresa compite con eficiencia de costos frente a competidores directos

COMP2. La empresa ofrece mayor calidad de producto o servicio que competidores directos

COMP3. La empresa innova con frecuencia en procesos, productos, servicios o comercialización

COMP4. La empresa mejora continuamente sus prácticas para diferenciarse en el mercado



---

Codificación	y	construcción	de	puntajes	para	análisis
Planificación	estratégica	SP	=	promedio	de	SP1–SP6
Sostenibilidad	prácticas	SUS	=	promedio	de	SUS1–SUS6
Sostenibilidad resultados por dimensión = promedio SUSR1–SUSR3, promedio SUSR4–SUSR6, promedio SUSR7–SUSR9, y promedio global de SUSR1–SUSR9						
Crecimiento GROW = índice compuesto estandarizado con GROW1–GROW5, manteniendo dirección positiva						
Competitividad	COMP	=	promedio	de	COMP1–COMP4	
Covariables de control = tamaño de empresa, sector económico, antigüedad, nivel educativo del informante, formalidad						

---

## Anexo B. Instrumento Entrevista

Duración estimada: **30–45 minutos**

Modalidad: **Presencial**

Registro: **Audio solo con autorización, notas de campo en todos los casos**

**Confidencialidad: No se registran nombres de empresa ni de personas, uso académico, anonimización.**

### 1. Apertura, contexto y consentimiento

1.1. Presentación breve del estudio, confirmación de voluntariedad, derecho a retirarse en cualquier momento

1.2. Autorización para grabar audio, Sí / No, si No, se toman notas detalladas

1.3. Confirmación de confidencialidad, anonimización y uso académico

1.4. Ficha breve de contexto, cargo del informante, años en la empresa, sector, número aproximado de empleados, alcance del mercado, situación general del último año, estable, crecimiento, contracción

### 2. Planificación estratégica, práctica real y periodicidad

2.1. Cómo definen objetivos de la empresa para el año y cómo priorizan acciones cuando hay varias necesidades

2.2. Qué hacen para identificar oportunidades y riesgos externos, por ejemplo cambios económicos, competencia, regulaciones, tendencias de clientes, y con qué frecuencia

2.3. Cómo identifican fortalezas y debilidades internas, si usan reuniones, indicadores, retroalimentación de clientes, análisis de procesos

2.4. Quiénes participan en el análisis y la toma de decisiones, solo dirección, equipo administrativo,



colaboradores, y cómo se organiza esa participación

2.5. Si existe algún documento o evidencia de planificación, plan, metas, presupuesto, indicadores,

y cómo se actualiza

2.6. Caso concreto, describa una decisión importante de los últimos 12 meses y el proceso seguido, qué información se revisó, quién decidió, qué se esperaba lograr

### **3. Sostenibilidad, motivaciones, acciones y resultados**

3.1. Qué significa sostenibilidad para la empresa y cuáles acciones consideran más relevantes en su realidad

3.2. Qué prácticas ambientales han implementado o intentado implementar, energía, agua, residuos, insumos, y cuáles se mantuvieron o se abandonaron, y por qué

3.3. Qué prácticas sociales consideran prioritarias, capacitación, bienestar, seguridad, ética, relación con comunidad, y qué resultados perciben

3.4. Si han medido consumos o impactos, aunque sea de forma simple, qué indicadores usan y qué han observado

3.5. Barreras y facilitadores, costos, tiempo, capacidades, presión de clientes, normativas, apoyo externo

### **4. Crecimiento empresarial, evidencia interna y decisiones asociadas**

4.1. Cómo evalúan si la empresa está creciendo, qué señales usan, ventas, empleo, clientes, nuevos productos o servicios

4.2. Qué decisiones estratégicas del último año creen que influyeron más en crecimiento y por qué

4.3. Qué limitaciones frenan el crecimiento, financiamiento, personal, proveedores, demanda, gestión interna, entorno

4.4. Qué acciones consideran más efectivas para sostener crecimiento en su sector

### **5. Competitividad, diferenciación y respuesta al entorno**

5.1. Qué significa ser competitivo en su sector, precio, calidad, servicio, rapidez, innovación u otros

5.2. En qué se diferencia la empresa hoy y qué acciones sostienen esa diferenciación

5.3. Qué cambios del entorno han presionado más su competitividad en el último año y cómo respondieron

5.4. Qué prácticas quisieran implementar para mejorar competitividad y qué impide hacerlo

### **6. Modelo aplicable de planificación estratégica para MIPYMES**



6.1. Si se propusiera un modelo de planificación estratégica adaptado a MIPYMES, qué componentes deberían ser indispensables para que funcione en la práctica

6.2. Qué frecuencia realista tendría, mensual, trimestral, semestral, anual, y quién debería liderarlo

6.3. Qué indicadores mínimos deberían monitorear para sostener sostenibilidad, crecimiento y competitividad

## 7. Cierre

7.1. Recomendación principal para que una MIPYME mejore su planificación estratégica

7.2. Confirmación de que no se registró información identificable, agradecimiento y cierre

### Anexo C. Matriz de resultados explícitos - Entrevista

**Ítem 1: ¿De qué manera realiza el proceso de planificación en su empresa para el próximo año?**

Código	Respuesta / Resultado Explícito
E1, E2, E4, E8	Planificación Mental/Informal: No realizan reuniones formales ni documentos. El dueño decide las metas basándose en el historial de ventas del año anterior. <i>"Lo manejo yo solo, viendo cómo cerró el año y esperando vender un 5% más."</i>
E3, E6, E9	Planificación Operativa Cortoplacista: Se reúnen solo para definir presupuesto de compras y gastos fijos. No hay visión a largo plazo. <i>"Hacemos números en enero para ver inventario, pero no planeamos estrategias grandes."</i>
E5, E7, E10	Planificación Semiformal: Tienen un documento básico (presupuesto y cronograma) y realizan al menos dos reuniones al año con el contador o socios. <i>"Si tenemos un Excel con metas trimestrales que intentamos seguir."</i>

**Ítem 2: ¿Qué factores internos o externos considera que afectan más el cumplimiento de sus objetivos?**

Código	Respuesta / Resultado Explícito
E1 - E10 (Unánime)	Factor Externo: Inestabilidad Económica y Política: Todos coincidieron en que los cambios de leyes tributarias, la inseguridad y la baja capacidad de compra del cliente son los frenos principales.
E2, E5, E8	Factor Interno: Rotación de Personal: Mencionan la dificultad de retener empleados capacitados. <i>"Capacito a alguien y a los tres meses se va, eso me retrasa todo."</i>





---

<b>E4, E7</b>	Factor Interno: Falta de Tecnología: Reconocen que procesos manuales lentos les impiden atender más rápido. <i>"Seguimos haciendo facturas y pedidos muy lento comparado a la competencia."</i>
---------------	---

---

**Ítem 3: ¿Qué acciones concretas de sostenibilidad ambiental aplica actualmente su negocio?**

<b>Código</b>	<b>Respuesta / Resultado Explícito</b>
<b>E1, E3, E4, E6, E9</b>	Ahorro de Servicios Básicos: Uso de focos LED, control estricto de llaves de agua y apagado de equipos. Respuesta recurrente: <i>"Bajar la planilla de luz."</i>
<b>E2, E7, E8</b>	Gestión de Residuos: Venta de cartón/chatarra a recicladores o reutilización de envases. <i>"Separamos lo que se puede vender a los recicladores del barrio."</i>
<b>E5, E10</b>	Proveeduría Responsable: Intentan comprar insumos biodegradables, aunque son más caros. <i>"Cambiamos las bolsas plásticas por papel aunque nos cueste más."</i>

---

**Ítem 4: ¿Percibe que estas acciones sostenibles han mejorado su rentabilidad o imagen?**

<b>Código</b>	<b>Respuesta / Resultado Explícito</b>
<b>E1, E2, E3, E4, E6, E9</b>	Impacto en Costos (Rentabilidad): Sí, pero solo en la reducción de gastos operativos. No perciben aumento de ventas por ser "verdes". <i>"Ayuda al bolsillo en los gastos, pero el cliente no paga más por eso."</i>
<b>E5, E7, E8, E10</b>	Impacto en Imagen: Sí, los clientes valoran la limpieza y el orden, lo que mejora la retención. <i>"Al cliente le gusta ver que somos ordenados y limpios con la basura, eso da confianza."</i>

---

**Ítem 5: ¿Cómo describiría el crecimiento de su empresa en los últimos dos años?**

<b>Código</b>	<b>Respuesta / Resultado Explícito</b>
<b>E1, E3, E6, E9</b>	Estancamiento / Recuperación Lenta: Las ventas se mantienen iguales o ligeramente inferiores a años previos. <i>"Estamos sobreviviendo, tratando de volver a los números de antes."</i>
<b>E2, E4, E8</b>	Crecimiento Moderado (0-5%): Han logrado mantener la nómina y subir ventas marginalmente por inflación. <i>"Hemos crecido un poquito, pero porque todo subió de precio."</i>
<b>E5, E7, E10</b>	Crecimiento Sostenido (>10%): Abrieron una nueva línea de negocio o sucursal. <i>"Nos fue bien, logramos meter un producto nuevo que se vendió bastante."</i>

---

**Ítem 6: ¿Cuál es su principal ventaja competitiva frente a la competencia?**

<b>Código</b>	<b>Respuesta / Resultado Explícito</b>
<b>E1, E2, E3, E4, E6, E9</b>	Atención Personalizada / Confianza: La relación directa dueño-cliente. <i>"Aquí yo le atiendo, le asesoro y si algo sale mal, yo respondo. Eso no hacen los grandes."</i>

---





---

<b>E5, E7</b>	Calidad del Producto: Uso de materia prima de mejor nivel. <i>"Mi producto dura más, aunque sea un poco más caro."</i>
<b>E8, E10</b>	Agilidad / Tiempo de Respuesta: Entregas inmediatas sin burocracia. <i>"El cliente pide y en una hora tiene el servicio, sin trámites."</i>

---

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.