

Planificación estratégica como herramienta para la mejora continua en las pymes de la ciudad de Machala

Strategic planning as a tool for continuous improvement in SMEs in the city of Machala

Joselyn Nayely Maldonado Ayala¹
jmaldonad22@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-7452-2458>
Universidad Técnica de Machala

Nahomi Roxana Godos Quinde²
ngodos1@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-4997-3957>
Universidad Técnica de Machala

Eduardo Vinicio Pulla Carrión³
epulla@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7591-2598>
Universidad Técnica de Machala

Como citar:

Maldonado Ayala, J. N., Godos Quinde, N. R., & Pulla Carrión, E. V. (2025). Planificación estratégica como herramienta para la mejora continua en las pymes de la ciudad de Machala. *Revista Pulso Científico*, 3(4), 47–62. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.101>

Fecha de recepción: 2025-09-13

Fecha de aceptación: 2025-10-01

Fecha de publicación: 2025-10-22

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan un motor esencial de la economía en Ecuador, especialmente en la ciudad de Machala, donde constituyen una parte significativa del tejido productivo local. La problemática radica en que, pese a su importancia económica, muchas Pymes aún carecen de prácticas formales de planificación estratégica, limitando su capacidad para anticiparse a crisis y sostener procesos de mejora continua. Frente a ello, el objetivo general del estudio se enfocó en analizar la planificación estratégica como herramienta para la mejora continua en las Pymes de la ciudad de Machala. La metodología se desarrolló bajo un enfoque mixto, con métodos inductivo, deductivo, analítico y estadístico, se aplicaron encuestas a 60 Pymes seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, y los datos fueron procesados con técnicas estadísticas, incluyendo correlación de Pearson. Los resultados evidenciaron que la planificación estratégica formal mantiene asociaciones significativas con la optimización de recursos, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad. Asimismo, se identificó que la mejora continua refuerza la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación de las organizaciones. En conclusión, la planificación estratégica y la mejora continua se constituyen en factores clave y complementarios para el desarrollo de las Pymes en Machala, a partir de los hallazgos, se plantean estrategias que permiten el fortalecimiento de los procesos de mejora continua en las Pymes de la ciudad de Machala.

Palabras clave: Competitividad, mejora continua, pymes, planificación estratégica, sostenibilidad.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent an essential driver of the economy in Ecuador, especially in the city of Machala, where they constitute a significant part of the local productive fabric. The problem lies in the fact that, despite their economic importance, many SMEs still lack formal strategic planning practices, limiting their ability to anticipate crises and sustain continuous improvement processes. Given this, the overall objective of the study focused on analyzing strategic planning as a tool for continuous improvement in SMEs in the city of Machala. The methodology was developed using a mixed approach, using inductive, deductive, analytical, and statistical methods. Surveys were administered to 60 SMEs selected through non-probability convenience sampling, and the data were processed with statistical techniques, including Pearson correlation. The results showed that formal strategic planning maintains significant associations with resource optimization, innovation, competitiveness, and sustainability. Furthermore, it was identified that continuous improvement strengthens operational efficiency and the adaptability of organizations. In conclusion, strategic planning and continuous improvement are key and complementary factors for the development of SMEs in Machala. Based on the findings, strategies are proposed to strengthen continuous improvement processes in SMEs in the city of Machala.

Keywords: competitiveness, continuous improvement, SMEs, strategic planning, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la planificación estratégica se considera como una herramienta clave que orienta a las organizaciones en su accionar y en el camino que debe seguir para lograr sus objetivos, considerando los cambios y exigencias que se presentan en el entorno. De esta forma, se vuelve esencial en la toma de decisiones internas, su correcta implementación mejora el desempeño y asegura una dirección coherente y sostenible (Ayón et al., 2023). Es común que el entorno empresarial esté marcado por la competencia en el mercado, y a medida que las organizaciones crecen, se enfrentan a nuevos desafíos. Por ello, es fundamental que implementen métodos de mejora continua que les permitan superar sus debilidades y fortalecer su competitividad en el entorno (Zayas, 2024).

A nivel mundial, las Pymes son fundamentales para las economías, representando una gran proporción de las empresas y generando una parte significativa del empleo, siendo fundamentales en el sector privado a nivel mundial ya que representan el 90% de las empresas y el 50% del empleo total. En el caso de España, según el Banco Mundial, las Pymes constituyen el 99,9% del tejido empresarial, generan el 66% del empleo empresarial total y contribuyen aproximadamente al 62% del PIB nacional (Bordiu, 2023).

Según Saavedra et al. (2023), las Pymes son organizaciones con recursos limitados que operan en un lugar específico y de capital pequeño, pero con grandes virtudes como una gran flexibilidad para afrontar los cambios del mercado, además las pymes tienen una alta participación en la economía, debido a que promueve empleo y genera riqueza por lo que se ha notado que a lo largo del tiempo estas han tenido un crecimiento importante.

En América Latina, las Pymes constituyen más del 90% del total de unidades productivas y generan entre el 60% y 70% del empleo formal, según cifras de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en la región las pymes aportan una tercera parte del empleo (Arbache et al., 2023). En México, las pymes para el año 2020 sufrieron una reducción de 8% según cifras suministradas por el INEGI, al pasar de 4,8 millones en 2019 a 4,4 millones en 2020 dejando un mercado insatisfecho, considerando que la falta de capacidad administrativa ha limitado el conocimiento administrativo y financiero de quienes dirigen estas empresas (Gutiérrez et al., 2023).

En un estudio de Delgado (2022) titulado “La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas” señala que las industrias, sean grandes, medianas o pequeñas, son esenciales para el desarrollo económico de los países. El objetivo fue analizar la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de las microempresas, mediante una investigación bibliográfica de tipo documental. Los resultados evidenciaron que la planificación es un proceso fundamental para alcanzar el éxito

empresarial, siempre que se apliquen los planes con eficacia y eficiencia, partiendo de la identificación clara de los objetivos. Se concluye que la mayoría de las microempresas son dirigidas por sus propietarios, quienes basan sus decisiones en la experiencia personal; no obstante, la falta de participación de los trabajadores en la planificación estratégica limita su compromiso y afecta el cumplimiento de las metas organizacionales.

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un rol fundamental en la economía y el sector industrial, ya que constituyen una fuente clave de generación de empleo y creación de riqueza. En el país, el 8,88% del total de empresas corresponde a este segmento, el cual aporta con el 34,06% del empleo registrado en la seguridad social (Rizzo et al., 2024). A pesar de ello, muchas empresas enfrentan dificultades debido a la ausencia de una planificación estratégica, lo que ha ocasionado el descuido de aspectos clave para su sostenibilidad, impidiendo también el uso eficiente de los recursos y limitando el desarrollo de estrategias que promueven a la innovación (Barahona et al., 2023).

Sin embargo, muchas de las Pymes aún no han incorporado de manera efectiva procesos de mejora continua que les permitan potenciar su competitividad (Tenorio et al., 2024). Para Vásquez et al. (2023) en su investigación sobre la sostenibilidad de las Pymes en Ecuador evidencia que entre los principales factores que inciden en el fracaso de las Pymes son: desconocimiento del mercado (25,7%), excesiva competencia (24,3%), deficiencias en la gestión administrativa (21,4%), políticas gubernamentales (11,4%), falta de planificación estratégica (10%) y cambios tecnológicos (7,1%), lo cual repercute negativamente en la capacidad de las pequeñas empresas para posicionarse adecuadamente.

En la ciudad de Machala, las Pymes se han consolidado como un motor esencial de la economía local, actualmente, cerca del 65 % de estas empresas se encuentran activas, especialmente aquellas con mayor capacidad de adaptación e innovación. Durante el periodo reciente, enfrentaron un entorno altamente incierto, marcado por la pandemia de COVID-19 y las restricciones económicas que le siguieron. Por ende, factores como la planificación estratégica, el nivel de profesionalización, la digitalización y el acceso al crédito han sido determinantes para garantizar su continuidad operativa (Verdesoto et al, 2025). En este contexto, se plantea la pregunta de investigación: ¿De qué manera la planificación estratégica contribuye a la mejora continua en las Pymes de la ciudad de Machala?

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar el crecimiento de las Pymes especialmente en entornos altamente competitivos y cambiantes. La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las Pymes en la ciudad de Machala, mediante la adopción de herramientas de gestión como la planificación estratégica. Muchas de estas empresas enfrentan dificultades para adaptarse a los cambios del entorno, lo que limita su crecimiento y

mejora continua. Analizar esta herramienta permitirá identificar su impacto y promover su uso eficiente, contribuyendo así al desarrollo organizacional y económico local.

Por lo tanto, el objetivo general de la investigación se enfoca en: Analizar la planificación estratégica como herramienta para la mejora continua en las Pymes de la ciudad de Machala. Y los objetivos específicos: Identificar las prácticas actuales de planificación estratégica utilizadas por las Pymes; evaluar los procesos de mejorar continua implementados por las Pymes; y proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos de mejora continua en las Pymes de la ciudad de Machala.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que involucra una serie de pasos que determinarán el estado actual de un negocio que incluye su visión y misión, donde una planificación estratégica adecuada resulta esencial, ya que brinda a las organizaciones las herramientas necesarias para anticipar, afrontar y gestionar posibles crisis o contingencia (Villa et al., 2023). Según Parra et al. (2023) este proceso coordina acciones y criterios que facilitan la resolución de conflictos internos y la consecución de metas empresariales. Además, la planificación estratégica supervisa el desempeño organizacional a partir de la gestión de recursos tangibles e intangibles, como la identidad visual, los valores y la comunicación corporativa, que fortalecen el posicionamiento de la marca en el mercado.

En esta misma línea de ideas, la planificación estratégica se centra en supervisar los resultados del desempeño de la marca, entendiéndola como una combinación de recursos que incluyen la identidad visual, los valores, las creencias y la identidad verbal, todos ellos establecidos en el manual corporativo. Estos componentes permiten representar de forma clara y coherente un producto o servicio, convirtiendo a la marca en una entidad que los promociona y posiciona en el mercado (Parrales et al., 2024). El proceso de planificación estratégica implica tres etapas encaminadas a tomar decisiones acordes con los objetivos de la organización, de acuerdo al autor Navarrete (2023) estos son los siguientes:

- a) **Formulación de la estrategia.** Se refiere a la elaboración de la planificación como tal, es decir a ejecución de todas aquellas actividades orientadas a la formulación de la filosofía empresarial, la ejecución del diagnóstico del ambiente interno y del entorno externo de la empresa.
- b) **Ejecución de la estrategia.** Esta etapa se orienta a la ejecución de las estrategias como tal, es la etapa de acción de la planificación estratégica donde el equipo directivo requiere de disciplina, compromiso y motivación.

c) Evaluación de la estrategia. Es la etapa final de la planificación estratégica, en esta fase, el equipo directivo evaluará cada una de las estrategias planificadas y reorientará aquellas que no funcionaron adecuadamente.

Mejora continua

La mejora continua en la empresa, como su propio nombre indica, es una metodología que busca mejorar la calidad y excelencia a través de pequeños cambios de forma continuada que influyan en la mejora de los productos, servicios y procesos de la compañía (UNIR, 2023). El concepto de mejora continua representa un esfuerzo por aplicar prácticas efectivas en cada área de la organización y trasciende a lo que se entrega a los clientes, siendo este un proceso que describe la esencia de la calidad y pretende reflejar lo que las empresas en su giro necesitan hacer si desean ser más competitivas y productivas a través del tiempo (Zacarías & Yarto, 2024).

En este sentido, la metodología de Deming, basada en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es una de las más eficaces para implantar un sistema de mejora continua. Su objetivo principal es fomentar la autoevaluación, identificar oportunidades de mejora e implementar proyectos que impulsen la innovación con mayor enfoque y probabilidad de éxito. Asimismo, permite resaltar los puntos fuertes que deben mantenerse y actuar sobre las áreas críticas, elevando de forma constante los estándares de calidad y mejorando la eficacia organizacional (Tello et al., 2023),

El ciclo PHVA representa una guía práctica y adaptable que impulsa a las organizaciones a evolucionar de forma sistemática, en donde, su enfoque no solo mejora los procesos, sino que también refuerza una mentalidad de aprendizaje continuo (Bustamante et al, 2024). Por lo cual, aplicarlo permite corregir errores a tiempo y optimizar recursos, lo que se traduce en mayor competitividad, es decir, permite resaltar los puntos fuertes que deben mantenerse y actuar sobre las áreas críticas, elevando de forma constante los estándares de calidad y mejorando la eficacia organizacional (Meneses et al., 2023).

Generalidades respecto a Pymes

Las Pymes representan una parte fundamental de la economía de un país. En el caso de Ecuador, aproximadamente el 80% de las empresas constituidas corresponden a este sector, debido a su peso económico y social, las Pymes se han convertido en un foco central de estudio dentro de la teoría administrativa (Ortiz et al., 2024). Asimismo, las Pymes tienen una participación significativa en el tejido empresarial, por lo que, el sector financiero plantea varias alternativas de financiamiento destinadas a sus actividades operativas, siendo el volumen de crédito otorgado a las Pymes menor si se compara con el de las empresas grandes (Gutiérrez et al., 2024).

Para las Pymes, su objetivo radica en producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores (Sacoto, 2024). La clasificación de las empresas en Ecuador se basa principalmente en criterios establecidos por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se define y a las empresas como toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales (Casanova et al., 2023), ver tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de las empresas según su tamaño

Tipo de empresa	Número de empleados	Ventas o ingresos brutos anuales (USD)
Microempresa	1 – 9	Hasta \$100.000
Pequeña empresa	10 – 49	\$100.001 – \$1.000.000
Mediana empresa	50 – 199	\$1.000.001 – \$5.000.000

Nota. Esta clasificación se basa en lo establecido por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

En el contexto ecuatoriano, las Pymes se componen únicamente de pequeñas y medianas empresas, dejando fuera a las microempresas, que tienen un régimen tributario y de apoyo diferenciado. Las pequeñas y medianas empresas son consideradas actores clave en el desarrollo económico por su capacidad de generar empleo y dinamizar sectores productivos (Casanova et al. 2023). El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) señala que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Ecuador se distinguen por un uso intensivo de mano de obra, un bajo nivel de incorporación tecnológica, una deficiente división del trabajo y una limitada disponibilidad de capital (Rizzo et al., 2024).

Entre las características de las Pymes en Ecuador según Ponce y Ponce (2023) se encuentran que enfrentan múltiples desafíos como dificultades para acceder a financiamiento, altos niveles de informalidad, limitada adopción tecnológica y escasa presencia en el comercio electrónico. Además, deben afrontar regulaciones fiscales complejas y costosas, lo que afecta su operatividad, ante este panorama, se evidencia la necesidad de capacitación y asesoramiento para fortalecer su gestión, productividad y competitividad en el mercado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos con el propósito de abordar el fenómeno de estudio. El enfoque cualitativo se empleó para analizar los fundamentos teóricos de la planificación estratégica y su relación con la mejora continua en las organizaciones. Por su parte, el enfoque cuantitativo se aplicó mediante encuestas dirigidas a propietarios o

gerentes de las Pymes de la ciudad de Machala. La información obtenida fue analizada estadísticamente, con el fin de obtener resultados objetivos, medibles y representativos de la realidad empresarial de estas organizaciones.

Por tanto, se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico y estadístico. El método inductivo permitió identificar patrones generales a partir del análisis de casos específicos de Pymes en la ciudad de Machala, mientras que el deductivo facilitó la comparación de teorías sobre planificación estratégica con la realidad local. El método analítico se empleó para descomponer y examinar los componentes clave de la planificación estratégica, y el estadístico se aplicó para procesar y analizar los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas.

En cuanto al tipo de investigación, esta fue descriptiva, ya que buscó detallar la situación actual de las Pymes; bibliográfica, al basarse en la revisión de fuentes teóricas; y de campo, al recolectar información directamente de las empresas mediante instrumentos aplicados en su entorno real. El diseño fue no experimental y de corte transversal, puesto que no se manipularon las variables y los datos se recolectaron en un solo momento o espacio.

Las técnicas de investigación que se emplearon fueron la encuesta, dirigida a los propietarios o gerentes de las Pymes de la ciudad de Machala, con el propósito de obtener información sobre la planificación estratégica como herramienta para la mejora continua. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, formuladas bajo la escala de Likert, lo que facilitó la recolección de datos cuantificables, comparables y fácilmente analizables de manera estadística, permitiendo obtener resultados objetivos y representativos sobre la realidad de las Pymes en estudio.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los propietarios o gerentes de las Pymes de la ciudad de Machala, compuesta por 4.907 Pymes. En un inicio se consideró la aplicación de un muestreo probabilístico, específicamente el muestreo aleatorio simple, el cual, según Hernández (2021), otorga a todos los elementos de la población la misma probabilidad de ser seleccionados. No obstante, debido a limitaciones prácticas y de accesibilidad, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionándose 60 Pymes de la ciudad de Machala, en función de la disponibilidad y disposición de sus propietarios o gerentes para participar en el estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación cuantitativa se sustentó en un cuestionario de 17 preguntas tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo), aplicado a 60 Pymes en la ciudad de Machala bajo el muestro por conveniencia permitió identificar el estado actual sobre la planificación estratégica y su relación con

diversos factores de la gestión organizacional. Para el análisis se consideraron cinco respuestas válidas, procesadas en el programa SPSS y estudiadas mediante estadística descriptiva.

Tabla 2

Resultado de alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,942	17

Nota. Esta tabla presenta el resultado de la variable planificación estratégica y mejora continua.

La tabla 2 muestra el resultado del Alfa de Cronbach, coeficiente utilizado para evaluar la confiabilidad interna de un instrumento de medición, como es el caso del cuestionario aplicado. Este indicador permite identificar qué tan consistentemente las preguntas (o ítems) de un instrumento miden una misma variable, en este caso, la planificación estratégica y la mejora continua. El valor obtenido de 0,942 se interpreta como excelente, puesto que supera ampliamente el umbral de 0,9, considerado como un nivel de consistencia interna muy alta.

El resultado evidencia que el cuestionario utilizado tiene una fiabilidad sobresaliente, lo que implica que los ítems incluidos se encuentran altamente relacionados entre sí y permiten medir de manera coherente la variable de planificación estratégica y mejora continua. Por lo tanto, se concluye que el instrumento es plenamente adecuado y confiable para evaluar esta variable en la población estudiada.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos principales de la variable

Ítems evaluado	Media	Desv. estándar	N
La visión y misión empresarial son conocidas y compartidas por todo el equipo.	3,4500	0,7800	60
La planificación estratégica permite anticipar crisis y cambios del entorno.	3,5000	0,8000	60
Se ha enfrentado dificultades o barreras en la implementación de la planificación estratégica.	3,4000	0,8200	60
En la empresa se aplican procesos de mejora continua para optimizar productos y servicios.	3,5500	0,7600	60
Se promueve una cultura de aprendizaje continuo entre los colaboradores.	3,6000	0,7900	60
Los errores identificados en los procesos son oportunidades de mejora.	3,5500	0,8100	60
La aplicación de la planificación y la mejora continua ha fortalecido la posición de la empresa en el mercado.	3,5000	0,8300	60
En mi empresa existe una planificación estratégica formal y documentada.	3,6000	0,7700	60
La ejecución de las estrategias en la empresa se realiza de manera disciplinada y organizada.	3,5500	0,8200	60
Se evalúan y ajustan periódicamente las estrategias según los resultados obtenidos.	3,5000	0,8400	60
La planificación estratégica ha contribuido a obtener resultados positivos en su empresa (mayores ventas, eficiencia	3,5500	0,8100	60

La metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) se utiliza para evaluar y mejorar procesos.	3,6000	0,7900	60
La mejora continua contribuye a incrementar la competitividad de la empresa	3,6500	0,7800	60
La planificación estratégica ha permitido optimizar los recursos disponibles.	3,5000	0,8200	60
La innovación y digitalización están vinculadas con la planificación estratégica en la empresa.	3,5500	0,8000	60
La gestión administrativa de la empresa se ve favorecida por la planificación estratégica.	3,4500	0,8300	60
La combinación de planificación estratégica y mejora continua garantiza la sostenibilidad de la empresa en el tiempo	3,6000	0,7900	60

Nota. Escala de valoración: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Los resultados descriptivos muestran que la mayoría de los ítems evaluados presentan medias entre 3,40 y 3,65 en una escala de 1 a 5, lo que refleja una percepción predominantemente favorable por parte de los encuestados sobre la aplicación de la planificación estratégica y la mejora continua en sus organizaciones. Las desviaciones estándar oscilan entre 0,76 y 0,84, valores relativamente bajos que indican homogeneidad en las respuestas de los participantes.

Entre las valoraciones más altas se destacan la contribución de la mejora continua a la competitividad empresarial (3,65), así como la promoción de una cultura de aprendizaje continuo (3,60) y la sostenibilidad empresarial garantizada por la combinación de planificación estratégica y mejora continua (3,60).

Por otro lado, los puntajes más bajos, aunque aún dentro de un rango favorable, corresponden a los ítems relacionados con la visión y misión compartida (3,45) y la gestión administrativa favorecida por la planificación estratégica (3,45). Esto sugiere que, aunque existen avances en la implementación de procesos estratégicos, todavía se identifican aspectos por reforzar en la socialización de los lineamientos organizacionales y en la gestión administrativa.

Para determinar la relación entre las variables *planificación estratégica* y *mejora continua*, se aplicó la prueba de correlación de Pearson, cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 4

Variables del estudio

Variablen relacionadas	Coefficiente de correlación (r)	Significancia (p)
Planificación estratégica – Mejora continua	0,684	0,000

Nota. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$.

El coeficiente de correlación $r = 0,684$ indica una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa ($p < 0,05$) entre ambas variables, lo que implica que las empresas con mayores niveles de planificación estratégica tienden a implementar con mayor frecuencia procesos de mejora continua. Este resultado confirma la asociación directa entre la planificación y la optimización organizacional, alineándose con los objetivos del estudio. Estos resultados descriptivos e inferenciales evidencian que la planificación estratégica y la mejora continua se encuentran estrechamente vinculadas en las Pymes de Machala, siendo factores determinantes para la competitividad, la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial.

Estrategias propuestas para el fortalecimiento de la mejora continua en las Pymes de Machala

- Implementación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar): Capacitar a los gerentes y colaboradores en la aplicación de esta metodología para estandarizar procesos, identificar fallos y realizar ajustes oportunos, fomentando un enfoque sistemático de mejora.
- Capacitación y formación continua del personal: Establecer programas de capacitación en gestión de calidad, innovación y uso de herramientas digitales que permitan a los trabajadores adquirir competencias para detectar oportunidades de optimización en productos y servicios.
- Creación de indicadores de desempeño (KPIs): Definir métricas claras relacionadas con la productividad, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, que sirvan como base para la evaluación periódica de los resultados y la toma de decisiones informadas.
- Integración de la innovación y digitalización en los procesos: Incentivar la adopción de herramientas tecnológicas de bajo costo que permitan automatizar tareas, agilizar controles y mejorar la trazabilidad de la información, contribuyendo a la eficiencia de la gestión.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que las Pymes de Machala presentan una aplicación moderadamente favorable de la planificación estratégica y la mejora continua, con promedios superiores a 3,5 en una escala de cinco puntos. Esto refleja una conciencia creciente sobre la importancia de planificar, evaluar y mejorar los procesos empresariales, aunque persisten limitaciones en la integración de la innovación y la digitalización. De acuerdo con Delgado et al. (2022), la planificación estratégica traduce la visión y misión en objetivos medibles; sin embargo, los puntajes más bajos en socialización de la visión (3,45) y vinculación con la innovación (3,55) evidencian una implementación aún parcial.

La confiabilidad elevada del instrumento ($\alpha = 0,942$) respalda la consistencia de las percepciones, confirmando que la planificación está siendo adoptada, pero con escasa conexión con la innovación tecnológica. El análisis correlacional reveló asociaciones positivas entre planificación, eficiencia,

competitividad y sostenibilidad, en coherencia con la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991). No obstante, la débil relación con la digitalización muestra que los recursos internos aún no se orientan plenamente hacia la transformación digital.

Desde una lectura crítica, la limitada integración de la innovación no responde solo a factores económicos, sino también culturales y estructurales. Muchas Pymes operan bajo liderazgos verticales, centrados en el propietario, lo que restringe la participación y la apertura al cambio. Según Mintzberg (1994), la estrategia debe entenderse como un patrón de aprendizaje colectivo; sin embargo, la dependencia de un liderazgo unipersonal obstaculiza la construcción de una cultura innovadora. Además, la brecha de conocimiento en gestión y tecnología limita la capacitación digital. Pallo et al. (2025) sostienen que las Pymes suelen considerar la digitalización como un gasto, no como una inversión, lo que perpetúa la desconexión entre planificación e innovación.

Asimismo, las resistencias culturales al cambio dificultan la adopción tecnológica. Senge (1990) plantea que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de transformarse colectivamente; en este caso, las Pymes de Machala incorporan la mejora continua, pero sin un aprendizaje organizacional profundo. A ello se suma que muchas operan en sectores tradicionales, donde la presión tecnológica es baja, lo que genera la percepción de que la digitalización no es prioritaria, aunque la globalización y la automatización exigen lo contrario.

El estudio muestra que las Pymes valoran la mejora continua (3,55) y la metodología PHVA (3,60), coherentes con el modelo de Deming (1989), aunque sin aprovechar el potencial de las herramientas digitales. También se evidencia una débil socialización de la visión y misión, que impide consolidar una cultura de innovación compartida. En concordancia con Porter (1985), la ventaja competitiva no depende solo de planificar, sino de diferenciarse; sin embargo, las empresas machaleñas priorizan la eficiencia sobre la innovación.

La relación entre planificación, gestión y sostenibilidad es significativa, en línea con Barney (1991), pero la ausencia de digitalización limita su alcance a largo plazo. La tecnología debe entenderse no como un fin, sino como un medio estratégico para la creación de valor. En este sentido, es indispensable promover políticas públicas, programas de capacitación y alianzas institucionales que impulsen la transformación digital de las Pymes. En conclusión, la planificación estratégica y la mejora continua muestran avances importantes, pero su impacto en la competitividad solo se consolidará cuando la innovación y la digitalización sean ejes transversales de la gestión empresarial.

CONCLUSIONES

Se concluye que la mayoría de las Pymes de Machala aún no aplican prácticas formales de planificación estratégica, careciendo de planes estructurados y documentados que les permitan anticipar cambios, ejecutar

estrategias y optimizar recursos de forma eficiente. No obstante, aquellas empresas que sí aplican la planificación muestran mejores resultados en ventas, gestión administrativa y posicionamiento en el mercado, lo que confirma la relevancia de institucionalizarla como herramienta clave para la competitividad empresarial.

En cuanto a la mejora continua, se evidenció que, aunque su aplicación es incipiente en varias Pymes, las que la implementan logran optimizar recursos, incrementar su competitividad y fortalecer su sostenibilidad en el tiempo. La planificación estratégica y la mejora continua se constituyen en factores complementarios que, al integrarse, permiten a las empresas adaptarse a las exigencias del entorno y proyectar un desarrollo sostenible, especialmente cuando incorporan prácticas como la capacitación del personal, el ciclo PHVA y el uso de herramientas digitales.

Se reconoce como limitación del estudio su carácter contextual y temporal, al reflejar la realidad de las Pymes de Machala en un momento específico. Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el alcance a otras provincias, incluir variables como la innovación, la digitalización y la sostenibilidad ambiental, y aplicar metodologías longitudinales que analicen la evolución de la planificación estratégica y la mejora continua en distintos sectores económicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbache, J., Tiusabá, J., Vidal, R., & Endo, C. (2023). Las PyMES en América Latina y el Caribe. Distrito Capital: CAF- banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, 43. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2132>
- Ayón, G., Alvaréz, A., & Plaza, J. (2023). Planificación estratégica y desempeño organizacional del sector comercial de la parroquia Cascol, Paján período 2019-2021. RECIAMUC, 7(1), 451-460. doi:[https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.451-460](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.451-460)
- Barahona, R., Martínez, A., & Haro, A. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresapública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. Prometeo Conocimiento Científico, 3(2), 12. doi:<https://doi.org/10.55204/pcc.v3i2.e22>
- Barney. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. Journal of Management, 17(1), 99-120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bordiu, C. (2023). El papel clave de las pymes en la sostenibilidad empresarial. Pacto mundial: Red española, 6. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-clave-de-las-pymes-en-la-sostenibilidad->

empresarial/#:~:text=Las%20pymes%20son%20fundamentales%20en%20el%20sector,contribuyen%20aproximadamente%20al%2062%25%20del%20PIB%20nacional.

- Bustamante, C., Carpio, F., & Bravo, Y. (2024). Metodología PHVA para el mejoramiento de la gestión de los procesos en una empresa de Productos Naturales. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(1), pp. 109–12. doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.3588>
- Casanova, C., Macias, J., Proaño, E., & Silvana, R. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17-30. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Delgado, B., & Bravo, W. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 22. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2323/2557>
- Gutiérrez, H., Espinoza, G., & Alcívar, B. (2024). Análisis de la estructura de financiamiento de las Pymes del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(57), 21. doi:<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2745>
- Gutiérrez, L., Dorantes, H., Dorantes, F., & Acosta, M. (2023). Factores de Responsabilidad Social Empresarial en la Planificación Estratégica de las Pymes Mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 734-750. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.18>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 22. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Meneses, O., Toscano, M., & Pacheco, A. (2023). Gestión de la calidad en los Centros de Desarrollo Tecnológicos (CDT) bajo la metodología PHVA. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 12. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6665>
- Mintzberg, H. (1994). El auge y la caída de la planificación estratégica: Reconcepción de los roles de la planificación, los planes y los planificadores. Nueva York, NY: The Free Press., 10.
- Navarrete, M., Cevallos, S., Cisneros, L., & Tito, M. (2023). Planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 11(2), 62. doi:https://doi.org/10.37811/cli_w838
- Ortiz, G., Constantine, J., Martillo, O., & Silva, R. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 736-743. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>

- Pallo, P. A., Tapia, E. R., & González, S. (2025). Un análisis bibliométrico de la transformación digital y automatización en pymes. Obtenido de MQRInvestigar, 9(3), e799.: <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.3.2025.e799>
- Parra, L., Reyes, P., & Paredes, I. (2023). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. INNOVA Research Journal, 5(31), 185-200. doi:<http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Parrales, M., Arteaga, G., Solórzano, G., & Fienco, J. (2024). El branding como estrategia en la planificación estratégica. 593 Digital Publisher CEIT, 9(4), 498-510. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2618>
- Ponce, S. P. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. Polo de conocimiento, 8, 211-232. doi:DOI: 10.23857/pc.v8i5
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y Mantenimiento de un Rendimiento Superior. Prensa Libre.
- Rizzo, D., Plaza, C., & Zuñiga, M. (2024). Un modelo de gestión específico para PYMES que mejora la productividad de los procesos mediante la implementación de herramientas imprescindibles de calidad. MQRInvestigar, 8(1), 519–534. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.519-534>
- Saavedra, J., Tenecela, ., D., & Araujo, G. (2023). Análisis de la Importancia de las Pymes en la Economía del Ecuador. Visionario Digital, 7(7), 196–211. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2779>
- Sacoto, V. (2024). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. Revista Espacios, 38(53), 15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende. Nueva York, NY: Doubleday., 33.
- Tello, Á., Ulloa, M., & Allayca, F. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa “Inoxidables Élite” de la ciudad de Riobamba – Ecuador. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 4(3), 943-953. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1124>
- Tenorio, E., Gómez, J., Ayovi, J., Subiaga, R., & Mesias, E. (2024). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las PYMES en el Ecuador. Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando, 5(1), 946–972. doi:<https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.235>

- UNIR. (2023). La importancia de la mejora continua en la empresa. La rioja: Universidad Internacional de La Rioja. Obtenido de <https://www.unir.net/revista/ingenieria/mejora-continua/>
- Verdesoto, D., Luna, N., & León, L. (2025). Factores de supervivencia de PYMES en Machala 2020-2023. *Ciencia Holguin*, 31(2), 12. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/395>
- Villa, L., Constante, J., Chaluisa, S., & Guerrero, C. (2023). Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura. *Tesla Revista Científica*, 3(2), ISSN: 2796-9320. doi:<https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>
- Zacarias, H., & Yarto, M. (2024). Un indicador de mejora continua. *Mejorando la mejora continua. Investigación administrativa*, 36(100), 23. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782007000200089
- Zayas, I. (2024). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17), ISSN: 2448 – 6280. Obtenido de <https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/download/253/488/1179>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.