

Talento, Innovación y Rendimiento de la MIPYME en Imbabura

UTN
IBARRA - ECUADOR



2025

Vinicio Saráuz
Guillermo Brucil
Cristina Villegas
Danilo Cuaical
Jessica Pupiales



Talento, innovación y rendimiento de la MIPYME en Imbabura





Talento, innovación y rendimiento de la MIPYME en Imbabura

Director:

Msc. Esp. Luis V. Saráuz E.

Codirector:

Msc. Juan G. Brucil A.

Investigador:

Msc. Cristina J. Villegas E.

Investigador:

Msc. Danilo E. Cuaical T.

Investigador:

Msc. Jessica A. Pupiales P.





Editor

Editorial Universidad Técnica del Norte
Avenida 17 de Julio, 5 21
Ibarra - Ecuador
Telf. 593 (6) 299 7800
editorial@utn.edu.ec

Autores

Msc. Esp. Luis Vinicio Saráuz Estévez
lvsarauz@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2549-7343>

Msc. Juan Guillermo Brucil Almeida
jgbrucil@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8710-9436>

Msc. Cristina Jackeline Villegas Estévez
cjvillegas@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7780-6414>

Msc. Danilo Erasmo Cuaical Tapia
decuaical@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-8731-0583>

Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño
japupiales1@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7532-7444>

Ayudantes de investigación

Cristian David Pepinosa Usiña
cdpepinosau@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-4273-1182>

Lennyn Muricio Cabezas León
lmcabezasl@utn.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-8014-8812>

Econ. Cristina Milena Saráuz Terán
milenasarauz@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-1913-6716>

Fotografía

Banco de imágenes: Freepik

Revisores académicos externos

Dr. PhD. Nicolás Salvador Beltramino
nicolas.beltramino@unc.edu.ar
Doctor en Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas
Universidad Nacional de Córdoba
Argentina

Dra. PhD. Cecilia Parra Ferié
cparra@espam.edu.ec
Doctora en Ciencias Técnicas
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria
de Manabí Manuel Félix López

Diseño y diagramación

Dany Gabriel Saráuz Terán
danysarauz086@gmail.com
(+593) 996348880

Corrector de estilo y asesoría lingüística

Dra. PhD. Claudia Alicia Ruiz Chagna
Universidad Técnica del Norte

Primera edición

Junio 2025

© de esta edición

Editorial Universidad Técnica del Norte

© de los textos y fotografías

sus respectivos autores, 2025

DOI: 10.53358/libfacae/ZNGF4798

ISBN: 978-9942-572-06-6

No está permitida la reproducción total o parcial de este estudio, ni su almacenamiento o transmisión por ningún medio (electrónico, mecánico, grabación, fotocopia, etc.) sin permiso previo de los autores.

ÍNDICE

Capítulos	Contenidos	Pág.
	Prólogo	9
	Presentación	13
	Introducción	15
01	CAPÍTULO I	
	1. Metodología de la Investigación	16
	1.1. Enfoque y tipo de investigación	19
	1.1.1. Estructura de la muestra	19
	1.2. Selección de Variables y diseño del cuestionario	20
02	CAPÍTULO II	
	2. El perfil del emprendedor y su gobierno Corporativo	25
	2.1. Relación entre emprendedor y su gobierno Corporativo	28
	2.2 Estructura del Gobierno Corporativo	36
	2.2.1. El Gobierno Corporativo	36
	2.3. Perspectivas de desarrollo	36
	2.3.1. Análisis de la Relación entre Educación del Director y Estrategias de Gobierno Corporativo	44
03	CAPÍTULO III	
	3. Innovación y rendimiento en la MIPYME	47
	3.1. Perspectivas empresariales por sector productivo	51
	3.1.1. Indicadores de las actividades de Rendimiento	51
	3.1.2. Indicadores de las actividades de Innovación	55
	3.1.3. Contraste empresarial de Indicadores de Rendimiento	57
	3.1.4. Indicadores de Innovación y grado de importancia	61
	3.2. Actividades generadoras de innovación por sector productivo	66
	3.2.1. Cambios o Mejoras en productos /servicios existentes	66

03 CAPÍTULO III

3.2.2. Desarrollo de adquisiciones de nuevos bienes de equipo o instalaciones.	67
3.2.3. Comportamiento en el Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones	68
3.3. Principales avances en innovación y rendimiento	68
3.3.1. La gestión empresarial: Nuevos cambios o mejoras en compras	68
3.3.2. La gestión empresarial: Nuevos cambios o mejoras en ámbito comercial	70
3.3.3. La gestión empresarial: Nuevos cambios o mejoras en la organización y la gestión	70
3.3.4. La gestión empresarial: Cambios o mejoras en los procesos	71
3.3.5. La gestión empresarial: Búsqueda y acceso a nuevos mercados	72
3.3.6. La gestión empresarial: Lanzamiento al mercado de nuevos productos	72

04 CAPÍTULO III

4. Talento humano estructura y perspectivas por sector productivo	75
4.1. Percepción empresarial del mercado laboral	78
4.2. Gestión del talento humano por sector productivo	82
4.3. Perspectivas del empresario para una mejor gestión	86
4.3.1. Medidas que deben adoptar los poderes públicos para mejorar el capital humano	86
4.3.2. Medidas que deben adoptar los poderes públicos para mejorar el sistema educativo	86
4.3.3. Medidas que deberían adoptar los poderes públicos para obtener ayudas a la contratación	87
4.3.4. Dificultades para disponer de conocimientos y habilidades en Orientación al Cliente	88
4.3.5. Acciones desarrolladas para retener al talento humano	88

Conclusiones	94
Referencias Bibliográficas	96



PRÓLOGO

Mauricio Castillo-Vergara, Ph.D.

Investigador Universidad Alberto Hurtado, Chile

FAEDPYME

En los últimos años, la transformación digital y la innovación han dejado de ser conceptos abstractos para convertirse en motores concretos de cambio en el tejido productivo de nuestras economías. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), que constituyen más del 95% del total de empresas en América Latina, han comenzado a reconocer que su supervivencia y crecimiento ya no dependen exclusivamente de su esfuerzo local o de su tradición comercial, sino de su capacidad para adaptarse, aprender e innovar en contextos cada vez más volátiles, inciertos y tecnológicamente exigentes.

En este contexto, el presente estudio sobre las Mipymes de Imbabura no solo entrega una radiografía detallada del ecosistema empresarial de la provincia, sino que también ofrece una valiosa evidencia empírica sobre los avances, desafíos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones. A través de una investigación rigurosa y articulada, el equipo académico ha logrado sistematizar percepciones, prácticas y resultados en torno a la gobernanza, la innovación, el rendimiento y el talento humano, revelando patrones que sin duda resuenan en muchos otros territorios de la región latinoamericana.

Perfil emprendedor y gobierno corporativo: la base estratégica del desempeño

El estudio revela que las Mipymes familiares de Imbabura aún operan, en gran medida, bajo estructuras informales de gestión, lo que limita su capacidad para establecer planes estratégicos de largo plazo. Un 42.9% de las empresas considera importante incorporar directivos externos, y una proporción significativa aún concentra el poder de decisión en estructuras familiares tradicionales. Este desafío de profesionalizar la gobernanza se convierte en un cuello de botella para la innovación y la adaptación a contextos más competitivos.

Sin embargo, el informe también muestra señales de avance. El 64% de los directores generales o gerentes posee formación profesional, y muchas empresas manifiestan estar en una fase de transición hacia modelos más estructurados. Este punto de inflexión representa una oportunidad clave: profesionalizar el gobierno corporativo permitirá mejorar la toma de decisiones, atraer talento especializado e incorporar nuevas perspectivas que nutran la innovación organizacional.

Innovación y rendimiento: señales de dinamismo con desafíos pendientes

Un elemento más que destacable de este informe, dice relación con el alto nivel de Mipymes que a implementado algún tipo de innovación en los últimos dos años. Este dato es particularmente alentador, ya que evidencia una disposición activa al cambio. La mayoría de estas innovaciones se han enfocado en mejoras de procesos, calidad de productos, o desarrollo de nuevos servicios. En ese sentido, se reconoce un enfoque predominantemente incremental, más accesible para empresas con estructuras aún poco tecnificadas.

No obstante, persisten oportunidades. La innovación aún no se articula con claridad a estrategias de internacionalización, digitalización avanzada o transformación organizacional profunda. Las empresas más exitosas son aquellas que han logrado vincular sus procesos de innovación con mejoras integrales en sus modelos de negocio, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia una planificación estratégica de la innovación más ambiciosa y colaborativa.

Talento humano: un desafío estructural para la sostenibilidad

El talento humano emerge en el estudio como una dimensión crítica y compleja. Las Mipymes de Imbabura enfrentan grandes dificultades para reclutar personal calificado, especialmente en áreas como ingeniería, TIC, atención al cliente y habilidades digitales. El 75,8% de las empresas reconoce que la falta de calificación de los candidatos limita su capacidad para cubrir vacantes clave.

A pesar de esta situación, un 29% de las empresas mantiene convenios efectivos con instituciones educativas, lo que podría limitar el desarrollo de competencias clave para el futuro. Esta brecha entre empresa y academia representa una oportunidad ineludible.

Fortalecer esta vinculación no solo contribuirá a cubrir necesidades inmediatas de capital humano, sino que también potenciará la innovación y la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva sistémica. Para que la innovación se convierta en un verdadero motor de desarrollo territorial, es imprescindible avanzar hacia una articulación efectiva de la triple y la cuádruple hélice, integrando al sector productivo, las universidades, el Estado y la sociedad civil en torno a objetivos comunes.

La articulación entre estos actores no solo fortalece la generación y transferencia de conocimiento, sino que también permite construir un ecosistema de innovación más robusto, inclusivo y resiliente, capaz de responder a los desafíos locales con soluciones contextualizadas. Es por ello que hago un llamado abierto a todos los actores del territorio a construir sinergias y alianzas de largo plazo, que faciliten la innovación, promuevan el emprendimiento y aceleren el desarrollo sostenible en nuestras regiones.

Los hallazgos de este informe no son exclusivos de Imbabura. De hecho, representan con claridad los desafíos comunes que enfrentan miles de Mipymes en toda Latinoamérica: informalidad en la gestión, limitada incorporación tecnológica, dificultades para atraer talento especializado y una débil articulación con actores del ecosistema. No obstante, también emergen señales potentes de transformación: innovación en marcha,

voluntad de crecer, y un compromiso genuino con el desarrollo económico local.

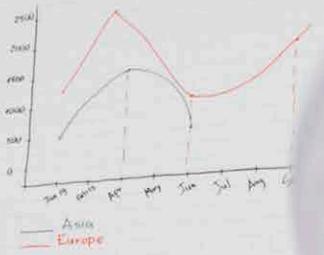
Por ello, el valor de este trabajo trasciende el diagnóstico. Se convierte en una herramienta poderosa para el diseño de políticas públicas, programas de fortalecimiento empresarial y estrategias de articulación territorial. Es un ejemplo concreto de cómo la investigación aplicada, el compromiso con el desarrollo local y una mirada abierta al aprendizaje colaborativo pueden generar conocimiento útil y transformador.

Como miembro de FAEDPYME, red que ha promovido por más de dos décadas el estudio sistemático de las Mipymes en Iberoamérica, celebro profundamente este esfuerzo. No solo por su rigurosidad, sino porque representa una invitación a pensar la innovación y la transformación digital desde una perspectiva contextualizada, con rostro humano, que reconoce a las Mipymes como actores protagónicos del desarrollo sostenible, inclusivo y con sentido territorial.

Invito a los lectores, investigadores, empresarios, tomadores de decisiones o estudiantes, a explorar este documento con detenimiento. Sus páginas no solo reflejan lo que las Mipymes de Imbabura piensan, sienten y hacen, sino también lo que muchas Mipymes de nuestra América Latina necesitan para avanzar con mayor certeza hacia el futuro.



Monthly Active Users



PRESENTACIÓN

Msc. Esp. Luis V. Saráuz E.

Docente investigador Universidad Técnica del Norte, Ecuador

Talento, Innovación y Rendimiento de la Mipyme, es el resultado del proceso de investigación desarrollado por los miembros que participan en el equipo de investigación Potencia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de las carreras de Contabilidad, Administración, Economía y Marketing, siendo posible realizarla con el apoyo de los empresarios de los sectores productivos que realizan sus actividades en la provincia de Imbabura.

La iniciativa de investigar a las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) se fundamenta en la importancia que tienen en la estructura productiva, económica y social dentro de la provincia y del país. Estas empresas son de tamaño reducido y presentan limitaciones tanto en recursos financieros como en talento humano, y han mostrado una alta resiliencia ante eventos adversos, sabiendo sortearlos y adaptándose a los cambios para continuar avanzando en el contexto desafiante del actual entorno empresarial.

Es relevante destacar que, de acuerdo con información proporcionada por el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, el sector

de las Mipymes ha experimentado dentro de los últimos cinco años, un crecimiento promedio del 10% anual. De igual manera la Cámara de Comercio de Quito informa que el 75% de las empresas ha implementado en nuevas tecnologías, mejoramiento de su eficiencia y competitividad. Asimismo, el 80% de estas organizaciones ha diversificado su oferta de productos y/o servicios, en respuesta a las dinámicas de un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Con base en lo expuesto, la finalidad de esta obra es proporcionar datos actualizados y relevantes sobre el desempeño empresarial, ofreciendo elementos esenciales para el proceso de toma de decisiones, con el fin de impulsar su desarrollo y sostenibilidad.

Dejamos esta obra a su consideración, estimado lector, con la esperanza de que sus contenidos enriquezcan su perspectiva y fomenten el diálogo empresarial y académico. Como docentes e investigadores, reafirmamos nuestro compromiso con la generación de conocimiento y la exploración constante de nuevas áreas de estudio, con el firme propósito de contribuir activamente al desarrollo socioeconómico de nuestro país.



INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, el entorno empresarial es dinámico y requiere de constantes ajustes, modificaciones, que permitan optimizar los recursos disponibles para garantizar rendimientos que den sostenibilidad y proyección futura. En este sentido, contar con información de su contexto, es fundamental para conseguirlo en vista de que se puede encaminar de mejor manera a la organización a través de una adecuada toma de decisiones.

Iniciamos la obra con la presentación de los aspectos metodológicos de la investigación, así como de las variables que se estudian, siendo entre otras, el Gobierno Corporativo, la Innovación, el Rendimiento y el Talento Humano. Dentro de las cuales se desagregan variables independientes que encaminan a una comprensión de la visión empresarial y con ello se puede observar aristas que guían a posibles iniciativas de políticas públicas para mejorar el entorno productivo y contribuir al desarrollo.

Dentro del segundo capítulo se profundiza sobre el perfil del emprendedor y cómo está determinado su gobierno corporativo y se investiga además sobre las perspectivas que tienen los empresarios en cuanto a la incorporación de su capital social, inclusión de directivos externos con apertura de su patrimonio, así como de su posibilidad de transmisión generacional o posible venta o cierre de su emprendimiento.

La innovación es un aspecto trascendental en el desarrollo empresarial y se desarrolla en el tercer capítulo donde además se aborda el rendimiento, rentabilidad que se está obteniendo y perspectivas futuras, las inversiones que se han realizado o se prevé desarrollar, si sus ingresos provienen de fuentes nacionales o internacionales. Se presenta, además, temas concernientes al entorno empresarial, la perspectiva de la



competencia, y la innovación en cuanto a cambios y mejoramiento de sus productos, lanzamiento de nuevos productos, acceso a mercados internacionales, alianzas estratégicas, cambios o mejora en sus procesos productivos, etc.

Cerramos con la temática del talento humano donde se trabaja en las dificultades para cubrir puestos de trabajo, es decir cómo se está desarrollando el mercado laboral y sus posibilidades de fortalecimiento a través de la academia. Se observa además sobre las competencias que más se requieren y que deben estar fortalecidas para contribución efectiva en la empresa y se describe la percepción de los empresarios en el llamado que realizan a los poderes públicos a fin de que se activen acciones necesarias para que se presente un adecuado desarrollo del talento humano.

Se concluye con los comentarios pertinentes sobre los temas trabajados y que sabemos son de alta importancia y se presentan como respuesta de la academia a la necesidad de información a los empresarios de las Mipymes del Ecuador.





Capítulo I

- 1. Metodología de la Investigación
- 1.1. Enfoque y tipo de investigación
- 1.2. Selección de Variables y diseño del cuestionario



1. Metodología de la Investigación

1.1. Enfoque y tipo de investigación

El apartado metodológico caracteriza el enfoque y procedimiento empleado para el análisis estadístico de las MiPymes en la provincia de Imbabura, Ecuador. Esta sección detalla la estructura de la muestra, el diseño de la encuesta, el tipo de investigación, el tratamiento de variables y los procesos de inferencia estadística utilizados.

1.1.1. Estructura de la muestra

El análisis de las MiPymes en Imbabura presentó limitaciones metodológicas debido a la falta de información censal completa, por lo que se emplearon técnicas de muestreo no probabilístico, adecuadas cuando el universo es desconocido (Martínez-Salgado, 2012). En específico, se utilizó el muestreo por conveniencia e intencional, permitiendo la recolección de datos de microempresarios relevantes para el estudio (Wang, 2024)

El trabajo de campo realizado permitió establecer un contexto claro sobre la realidad microempresarial de la provincia de Imbabura. La recolección de datos se realiza bajo el criterio de homogeneidad garantizando que las empresas contengan características similares.

El levantamiento de información permitió la caracterización de 574 empresas que cumplen con los criterios definidos para de los grupos de análisis (ver Tabla 1). El sector con mayor representación corresponde al del comercio, con un (44.1%) del total de encuestadas. A continuación, se encuentra el sector de servicios, con un (33.4%). El sector industrial representa aproximadamente del (14.6%), mientras que los sectores de la construcción y el primario presentan participaciones del (4.7%) y (3.1%) respectivamente.

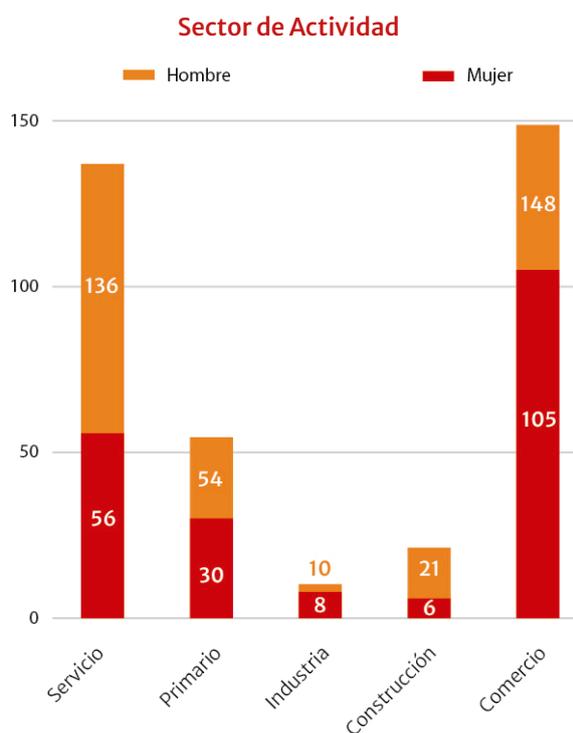
Tabla 1
Sector de actividad

		Sector de Actividad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Comercio	253	44,1	44,1	44,1
	Servicios	192	33,4	33,4	77,5
	Industria	84	14,6	14,6	92,2
	Construcción	27	4,7	4,7	96,9
	Primario	18	3,1	3,1	100,0
	Total	574	100,0	100,0	

Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

La participación de la mujer en la dirección empresarial (figura 1) se ha hecho presente, sin embargo, en el grupo de análisis la mayoría de las empresas se encuentran dirigidas por hombres alrededor de 369 de las 574 son dirigidas por hombres, el restante de empresas se dirige por mujeres, dentro del sector en el cual se observa mayor afluencia es en el sector comercio en donde 105 empresas se encuentran dirigidas por mujeres, los sectores con menor y nula participación son la construcción y el sector primario respectivamente.

Figura 1
Empresas dirigidas por mujeres y hombres en los sectores de actividad estudiados



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

1.2. Selección de Variables y diseño del cuestionario

El cuestionario caracteriza a las empresas por sector de actividad como: primario, Industria, Construcción, Comercio y

Servicios, además se determina el número de empleados que laboran en la institución. El cuestionario se estructura en escala de Likert de 5 puntos donde 1 corresponde al aspecto negativo de la pregunta realizada (nada) y el máximo valor será 5 que equivale a la máxima valoración (mucho) de la pregunta. Las preguntas se diseñaron para medir expectativas empresariales, rendimiento competitivo, innovación en productos y procesos, y desafíos en la contratación de talento humano.

El estudio se centra en dos grandes secciones de preguntas, siendo la primera sección la encargada de indagar información sobre la Innovación y el Rendimiento empresarial. La siguiente tabla (tabla 2) muestra las variables que componen el primer grupo y como se ha creado cada una de ellas, con la finalidad de establecer un panorama amplio y claro.

Tabla 2
Caracterización de variables de innovación y rendimiento

Variable	Objetivo
Expectativas empresariales	Ventas Número de trabajadores Inversiones
Entorno Empresarial	Situación económica Infraestructura Burocracia Estabilidad política y seguridad Provisión de factores
Rendimiento en relación con la competencia	Calidad de productos Eficiencia de los procesos Satisfacción de clientes Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado Crecimiento de las ventas Rentabilidad Satisfacción de empleados
Innovación realizada en el periodo (2022-2023)	Cambios o mejoras en productos Lanzamiento de nuevos productos Acceso a nuevos mercados Establecer alianzas Cambios o mejoras en los procesos Adquisición de nuevos equipos o instalaciones Cambios o mejoras en organización o gestión Nuevos cambios o mejoras en compras o aprovisionamiento Nuevos cambios o mejoras en comercial o ventas

Nota: Elaboración propia.

El segundo bloque de preguntas de la encuesta (ver Tabla 3) permite analizar la variable de talento humano, en donde se pretende tener una perspectiva clara de las limitantes que los empresarios tienen al momento de buscar talento en el mercado laboral, entre las variables de control encontramos; dificultad para cubrir puestos de trabajo, dificultad para conseguir talentos con conocimientos variados, factores que dificultan la contratación de personal y medidas que deberían realizar los poderes públicos para mejorar el capital humano, con las variables mencionadas se pretende identificar de manera clara las barreras estructurales en el mercado laboral de la provincia (ManpowerGroup, 2023).

Tabla 3
Caracterización de variables de Talento

Variable	Objetivo
Dificultad para cubrir puestos de trabajo	Directivos Ingeniería y TICS Legal y financiero Oficios y servicios técnicos Comercial y ventas Administrativos y soporte
Dificultad para conseguir talentos con conocimientos variados	Idiomas Digitalización y tecnologías de la información Gestión de proyectos Trabajo en equipos diversos Comunicación Flexibilidad y adaptabilidad Iniciativa y proactividad Orientación al cliente Compromiso con la empresa Profesionalidad e integridad
Factores que dificultan la contratación de personal	Falta de cualificación de candidatos Falta de motivación e interés Exigencias en condiciones laborales Falta de experiencia de candidatos Costes elevados de la empresa Escasez de oferta
Medidas que deberían realizar los poderes públicos para mejorar el capital humano	Adecuación del sistema educativo Sistema de valores Legislación laboral Ayudas a la contratación Fomento de ciertos trabajos

Nota: Elaboración propia.

Las variables de control se encuentran compuestas por preguntas que permitan visibilizar el verdadero problema al



momento de seleccionar los nuevos talentos a contratar, permitiendo un análisis integral de la oferta y demanda de competencias laborales (World Economic Forum, 2020). Tomando las limitantes descritas, la presente investigación busca orientar tanto a la academia como la sociedad sobre las habilidades y capacidades que se deben potenciar, así como los cambios necesarios para mantener un mercado laboral saludable y competitivo.

El tercer grupo de preguntas (ver Tabla 5) pretende identificar factores que permitan cubrir las necesidades de capital humano tanto internamente a través del desarrollo del talento y externamente mediante la atracción del talento mediante convenios y la externalización del trabajo. A nivel interno, se evalúan prácticas empresariales como la formación continua, la reorganización del personal y el desarrollo y fortalecimiento de planes de hacer carrera dentro de la empresa. A nivel

externo, se analizan mecanismos como la atracción de talento humano mediante la creación de convenios institucionales y la subcontratación.

Uno de los aspectos claves del grupo estudiado (ver Tabla 4) es la retención del talento humano, explorando como las empresas motivan a sus trabajadores a permanecer en sus puestos más allá de incentivos económicos. Factores de análisis como el ambiente laboral, el desarrollo profesional y como la combinación de la vida laboral y personal pueden influir en la permanencia del talento humano dentro de una empresa.

Tabla 4
Cubrir necesidades de capital humano

Variable	Objetivo
Internamente: desarrollo del talento	Formación Reorganización
Externamente: atracción del talento	Búsquedas externas Convenios institucionales Externalización o subcontratación
Retención del talento	Mejora de condiciones laborales Mejora de la reputación de la empresa Mejora del ambiente laboral Incremento de la Iniciativa en el puesto de trabajo Diseño de planes de carrera

Nota: Elaboración propia.

Con las variables categorizadas y ordenadas por bloque de manera que permita la consecución del cuestionario con escala de Likert dirigido a los tomadores de decisiones y propietarios de MiPymes, se espera que la segmentación realizada permita el levantamiento de datos de una manera ordenada evitando la confusión entre los diferentes temas abordados.

El proceso para la aplicación del instrumento de recopilación de información se realiza mediante la encuesta personal. La encuesta se plantea a través el proceso de revisión teórica y el análisis de la realidad



empresarial al momento del estudio, dando la validez y relevancia necesaria de las variables de investigación.

Tratamiento de datos

Verificación de completitud

Se identificaron registros con información incompleta (es decir, encuestas con respuestas ausentes o parcialmente llenadas). Las encuestas que presenten este tipo de problemas y que el mismo sea mayor al 15% se eliminara de la base, esto con la finalidad de mantener un nivel de consistencia (Hair Jr et al., 2010). Este paso se realiza con el propósito de garantizar la integridad de los datos, evitando sesgos que puedan llegar a interpretaciones erróneas afectando la fiabilidad de la presente investigación (Tabachnick & Fidell, 2012).

La eliminación de datos incompletos se llevó a cabo mediante un enfoque sistemático y riguroso, considerando métodos como la imputación de datos, pero se optó por su eliminación debido a la extensión del cuestionario, con el objetivo de preservar la calidad del análisis y minimizar posibles sesgos en los resultados.

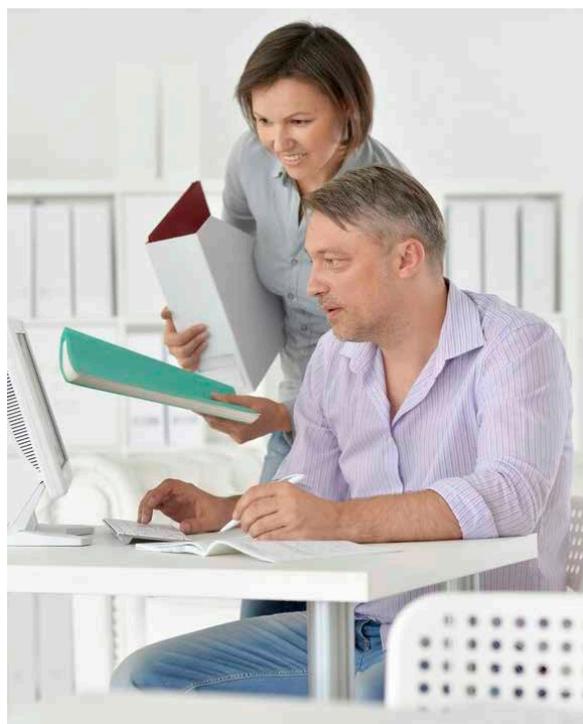
Codificación de variables

Se efectuó la codificación de las variables a las iniciales de la pregunta seleccionada, se codifican las variables de tipo carácter a tipo numérico, esto con la finalidad de que el paquete estadístico R lo reconozca como un valor y no como un carácter, posteriormente se codifica numéricamente asignando valores del 1 al 5 a las opciones de escala de Likert.

La codificación y parametrización permite tratar las respuestas como variables ordinales o Inter valares, dependiendo del análisis estadístico a realizar (Boone Jr et al., 2012; Sullivan & Artino, 2013). La parametrización numérica estandariza las respuestas, facilitando el uso de técnicas estadísticas como el análisis de correlación y regresión (Joshi et al., 2015).

Análisis estadístico

El análisis estadístico correspondiente a la presente investigación se dio bajo un enfoque descriptivo e inferencial mediante la utilización de medidas de tendencia central y dispersión que permitan caracterizar las variables de investigación. Posteriormente, se realizaron análisis de correlación de Pearson y Spearman para explorar relaciones entre variables cuantitativas y cualitativas, además, se utilizó regresión lineal múltiple para determinar el impacto de las variables independientes en el rendimiento



empresarial y la innovación (Hair Jr et al., 2010; Andy Field, 2018).

La validación de los constructos se dio bajo el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual asegura la consistencia en las escalas de Likert (Kline, 2016). De igual manera se utilizó el análisis factorial de las variables de innovación y rendimiento empresarial (de Vaus, 2013). La validación de los resultados se realizó se llevó a efecto considerando un nivel de significancia del 5% ($p < 0.05$) para todas las pruebas estadísticas.

Para una mejor comprensión e interpretación, se presentaron gráficos y tablas explicativas, mismas que permiten visualizar patrones y tendencias permitiendo una interpretación más intuitiva de los datos. Además, se adoptó un enfoque de interpretación contextual, integrando factores económicos y sociales relevantes para las MiPymes en Imbabura, lo cual proporciona un entendimiento más profundo de los resultados y su aplicabilidad en un entorno real (Creswell & Plano Clark, 2017).





Capítulo II

- 2. El perfil del emprendedor y su gobierno Corporativo
 - 2.1 Relación entre emprendedor y su gobierno Corporativo
 - 2.2 Estructura del Gobierno Corporativo
 - 2.3 Perspectivas de desarrollo



2. El perfil del emprendedor y su gobierno Corporativo

El perfil del emprendedor y su gobierno Corporativo

La economía mundial se encuentra en una constante evolución en entornos dinámicos que representan retos importantes para los emprendedores, quienes con su espíritu innovador crean ideas de negocio que luego se convierten en micro pequeñas y medianas empresas que impulsan el desarrollo empresarial. Las Mipymes constituyen el eje productivo de numerosas economías. Estas inician como un emprendimiento que pasa por distintas etapas de transformación, enfrentándose a verdaderos desafíos provenientes por distintos factores que influyen fuertemente en su permanencia en el mercado, de esta forma, surge la necesidad de reestructurarlas y construir nuevas bases de gobernanza como apoyo a su crecimiento sostenido.

El gobierno corporativo es parte fundamental del desarrollo de toda empresa como una herramienta para una mejor organización y toma de decisiones. En un emprendimiento la toma de decisiones suele recaer en una sola persona durante las fases iniciales del emprendimiento, sin embargo, ante su crecimiento es imprescindible delegar responsabilidades y actualizar los procesos internos, canales de comunicación e implementar nuevos mecanismos de control que permitan un cambio organizacional

como impulso a la gestión ejecutiva eficiente y eficaz.

Existen múltiples investigaciones sobre este tema que llegan a conclusiones relevantes. Las buenas prácticas de gobierno corporativo también mejoran la imagen corporativa de las empresas lo que a su vez tiene relación con el desempeño empresarial (Ledi & Ameza – Xemalordzo, 2023). Es por esta razón, que se deberían formular índices de gobernanza en las empresas y a nivel de país para formular políticas que incentiven la adopción de mecanismos dirigidos a mejorar las estructuras empresariales, no cabe duda de que esto sería necesario sobre todo en las MIPYMES quienes presentan estas debilidades por la naturaleza de su origen (Naidu et al., 2024), que en su mayoría están gestionadas por una familia fundadora.

La ausencia de gobierno empresarial conduce a instituciones frágiles que podrían presentar crisis en el tiempo (Wahyuningrum et al., 2023), los grandes cambios tecnológicos y culturales exigen una nueva perspectiva sobre el papel del gobierno corporativo en las empresas emprendedoras (Bellavitis et al., 2023). Un sólido gobierno corporativo no solo mejora la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también facilita el acceso a capital y financiamiento, lo que a su vez impulsa el crecimiento económico. (Guedhami et al., 2022).

2.1 Relación entre Emprendedor y Gobierno Corporativo

Es importante comprender que una vez que un negocio, inicialmente concebido como una pequeña idea, comienza a crecer, se hace evidente la necesidad de implementar políticas de gobierno corporativo. Los emprendimientos que inician como proyectos personales suelen carecer de estructuras formales y sus procesos internos no son llevados de manera técnica sino empírica. El Gobierno Corporativo le proporciona a una empresa una estructura más sólida, a través de la cual el emprendedor puede realizar una mejor gestión directiva, implementar o fortalecer controles internos eficientes a las actividades y procesos que se llevan a cabo, contribuyendo a lograr de manera más rápida el crecimiento de su negocio. Mediante buenas prácticas de gobernanza se promueve la transparencia en la gestión y toma de decisiones lo que aporta a su sostenibilidad a largo plazo.

El perfil del emprendedor en Imbabura

Existen diferentes definiciones de lo que es un emprendedor, distintos autores los describen desde su punto de vista y perspectiva. Según (Abdelfattah et al., 2023), ser emprendedor en el contexto actual implica la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades en un entorno dinámico y digitalizado, donde la innovación y la creatividad juegan un papel fundamental. “El emprendedor es una persona que comienza su propio proyecto empresarial al detectar una oportunidad de negocio, asumiendo riesgos financieros para llevarlos adelante, con el objetivo de obtener beneficios” (Ana Isabel Sordo, 2023). “El emprender es una capacidad que tienen las personas para descubrir, construir e identificar una oportunidad

de negocio y desarrollarla, con una visión innovadora y creativa” (UNIR, 2021).

A continuación, se presenta de manera gráfica los conceptos del emprendedor que aportan en la construcción de una mejor perspectiva:

Figura 2
Conceptos del emprendedor



Nota: Elaboración propia.

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el emprendedor nace de una idea innovadora, como una persona con ganas de ser parte del cambio de su entorno que lo rodea, con capacidad proactiva, de resiliencia y perseverancia que saben aprovechar oportunidades haciendo frente a los riesgos que se presentan en un camino de exploración que los lleva a cumplir sus sueños y el de su equipo de trabajo.

Resultados de la investigación

A continuación, se muestra un análisis de los datos sobre las características de los emprendimientos imbabureños de la investigación realizada “Informe Talento, Innovación, Rendimiento de la Mipyme”.

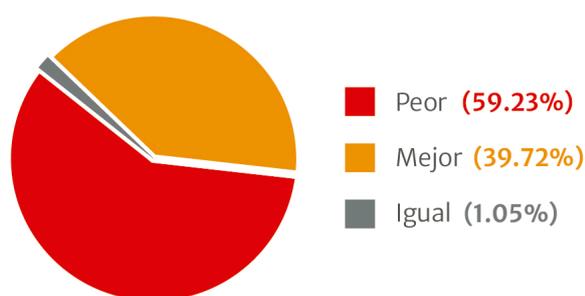
Desempeño operacional de las Mipymes de Imbabura.

La eficiencia operacional es la columna vertebral de cualquier MiPyme, determinando su capacidad para producir bienes y servicios de alta calidad de manera rentable. En Imbabura, las empresas se esfuerzan por optimizar sus procesos, adaptándose a un mercado en constante evolución. Los resultados de la encuesta revelan cómo las MiPymes perciben su desempeño operacional en comparación con sus competidores, destacando tanto fortalezas como áreas de mejora.

Calidad de los productos.

Para comprender cómo las MiPymes imbabureñas se posicionan en este aspecto crucial, se les preguntó sobre su percepción de la calidad de sus productos en comparación con sus competidores directos:

Figura 3
Calidad de los productos



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Un 59.2% de las MiPymes perciben que la calidad de sus productos se encuentra por debajo de la de sus competidores. Esta autoevaluación, más allá de una simple percepción, señala posibles desafíos

estructurales arraigados en limitaciones de acceso a recursos, deficiencias en capacitación y carencias en la gestión de la calidad. Esta situación plantea una amenaza directa a la competitividad y sostenibilidad de estas empresas, lo que a su vez podría obstaculizar el desarrollo económico local. No obstante, este panorama también ofrece una oportunidad para la mejora continua. Mediante la implementación de estrategias enfocadas en superar estas limitaciones, las MiPymes pueden fortalecer su posición en el mercado.

En contraposición, un 39.7% de las MiPymes se perciben con una calidad superior. Este dato es significativo, pues evidencia la existencia de un grupo de empresas que han logrado diferenciarse mediante la excelencia de sus productos. Es probable que estas MiPymes hayan implementado estrategias efectivas en áreas clave como la selección de materias primas de alta calidad, la inversión en tecnología de punta y la capacitación continua de su personal.

Este grupo representa un activo valioso para la economía local, ya que su éxito puede servir como modelo y fuente de motivación para otras MiPymes en la región. Sin embargo, es fundamental reconocer que mantener y mejorar esta ventaja competitiva requiere un esfuerzo constante y una gran capacidad de adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado.

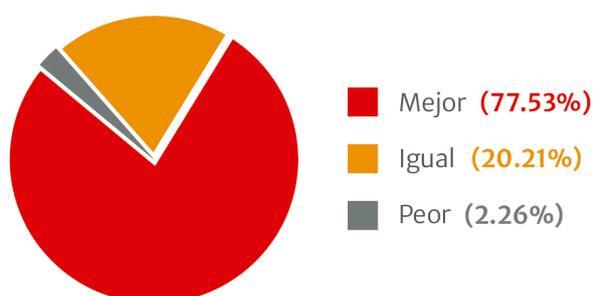
Eficiencia de los procesos

La eficiencia de procesos es un pilar fundamental para la competitividad de cualquier empresa, especialmente en el dinámico entorno de las MiPymes. En este contexto, se preguntó a las empresas



imbabureñas sobre su percepción de la eficiencia de sus procesos en comparación con sus competidores directos.

Figura 4
Eficiencia en los procesos



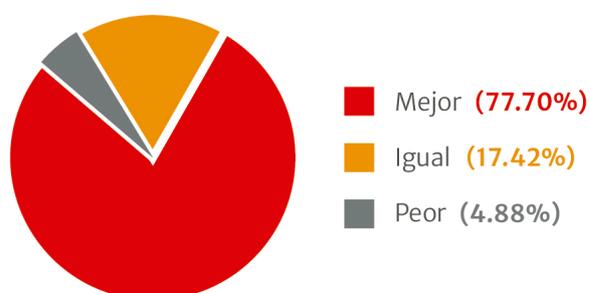
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los resultados de la encuesta revelan una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la eficiencia de procesos en las MiPymes imbabureñas. Un notable 77.53% de las empresas se consideran superiores a sus competidores en este aspecto, lo que sugiere una optimización operativa generalizada. Un 20.21% se percibe igual a la competencia, indicando un cumplimiento de los estándares del mercado. Sin embargo, un pequeño 2.26% identifica sus procesos como inferiores, señalando áreas de mejora potenciales.

Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante, la rapidez de adaptación se ha convertido en una capacidad esencial para la supervivencia y el crecimiento de las MiPymes. Por esa razón, se preguntó a las empresas sobre su rapidez de adaptación en comparación con sus competidores.

Figura 5
Rapidez de Adaptación



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

El 77.70% de las MiPymes encuestadas se consideran más rápidas para adaptarse que sus competidores. Este resultado muestra que las empresas de la región han desarrollado una cultura de agilidad y flexibilidad, lo que les permite responder



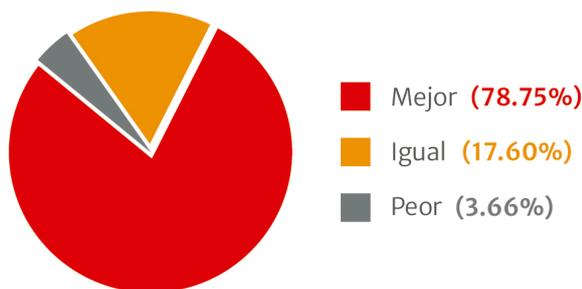
eficazmente a los cambios del mercado, las nuevas tecnologías o las fluctuaciones económicas. Sin embargo, es fundamental mantener un enfoque constante en la mejora continua y brindar apoyo a las empresas que enfrentan desafíos en este ámbito.

La capacidad de adaptación se convierte en un factor determinante para la supervivencia y el éxito de las MiPymes. Las empresas que demuestran resiliencia y flexibilidad tienen una mayor probabilidad de superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en tiempos de crisis (Lwesya & Mwakasangula, 2023).

Satisfacción de los empleados

El capital humano es el motor que impulsa el éxito de cualquier organización, y la satisfacción de los empleados se rige como un factor determinante de su productividad y compromiso.

Figura 6
Satisfacción de empleados



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los datos revelan un panorama positivo: el 78.75% de las MiPymes encuestadas se consideran con una satisfacción de empleados superior a la de sus competidores. Este resultado indica que una gran mayoría de las empresas en la región han logrado crear un ambiente de trabajo positivo y



motivador, lo que se traduce en empleados comprometidos y productivos.

En línea con la investigación de (Chuayouan & Promnil, 2024), estos resultados sugieren que los factores psicológicos, como la autoeficacia y la actitud positiva hacia el trabajo, juegan un papel crucial en la satisfacción de los empleados. Las MiPymes que fomentan una cultura organizacional que valora el bienestar y el desarrollo de sus empleados tienden a tener una ventaja competitiva significativa.

Existe un 3.66% que se percibe con una satisfacción de empleados inferior, esta es una señal de alerta de que se podría estar enfrentando problemas como la falta de diferenciación en las prácticas de gestión de personal, lo que a largo plazo podría afectar la retención del talento y la productividad. Es fundamental mantener un enfoque

constante en la mejora continua y brindar apoyo a las empresas que enfrentan desafíos en este ámbito.

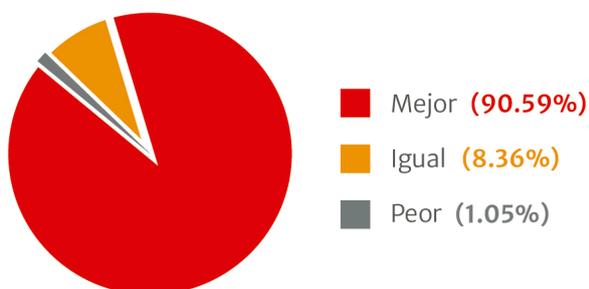
Desempeño comercial de las Mipymes de Imbabura

En el competitivo mercado actual, la capacidad de una MiPyme para atraer y retener clientes es fundamental para su supervivencia y crecimiento. En Imbabura, las empresas se enfocan en construir relaciones sólidas con sus clientes, ofreciendo productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Los datos recopilados muestran cómo las MiPymes evalúan su desempeño comercial en relación con sus competidores, revelando estrategias clave y desafíos por superar.

Satisfacción del cliente

La lealtad del cliente se ha convertido en un activo invaluable en un mercado tan dinámico. Para comprender cómo las MiPymes imbabureñas se posicionan en este aspecto, se les consultó sobre su percepción de la satisfacción de sus clientes en comparación con sus competidores directos.

Figura 7
Satisfacción del cliente



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.



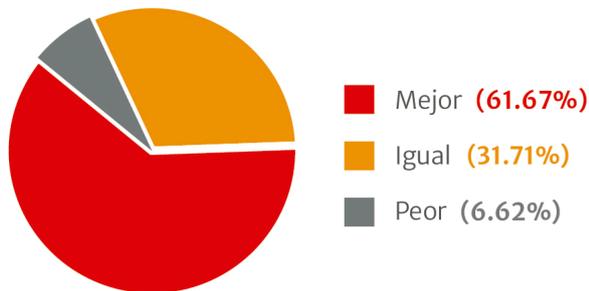
Los datos revelan un panorama positivo, el 90.59% de las MiPymes encuestadas se perciben con una satisfacción del cliente superior a la de sus competidores. Este resultado es un claro indicativo de que la orientación al cliente es una prioridad para la mayoría de las empresas en la región. Este alto porcentaje sugiere que las MiPymes imbabureñas han logrado establecer relaciones sólidas con sus clientes, ofreciendo productos o servicios que superan sus expectativas.

Por otro lado, un 8.36% de las MiPymes se perciben con una satisfacción del cliente igual a la de sus competidores. Finalmente, un escaso 1.05% de las MiPymes considera que la satisfacción de sus clientes es inferior a la de sus competidores.

Rapidez de crecimiento en ventas

En un mercado caracterizado por la volatilidad y la competencia feroz, la capacidad de las MiPymes para expandir sus ventas de manera ágil y sostenida se convierte en un factor determinante. Para comprender cómo las empresas imbabureñas se posicionan en este aspecto crucial, se les consultó sobre su percepción de la rapidez de crecimiento de sus ventas en comparación con sus competidores directos.

Figura 8
Rapidez de crecimiento de ventas



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los datos revelan un panorama mixto: un 61.67% de las MiPymes encuestadas consideran que su rapidez de crecimiento de ventas es inferior a la de sus competidores. Este resultado muestra que muchas empresas en la región enfrentan desafíos para expandir sus ventas, lo que podría indicar dificultades en la captación de nuevos

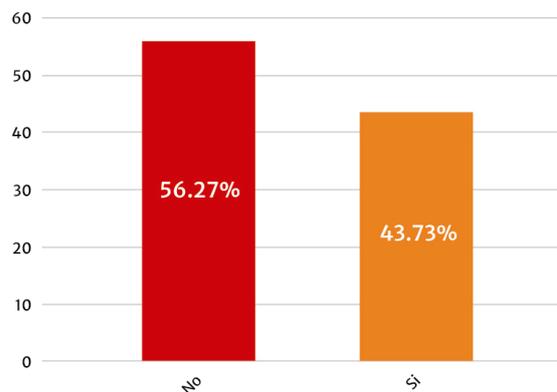


clientes, la penetración de nuevos mercados o la implementación de estrategias de marketing efectivas.

En el contexto del emprendimiento de alto impacto, tal como se explora en el artículo de (Kleinhempel & Estrin, 2025), esta percepción de crecimiento lento podría indicar una brecha entre las expectativas de los emprendedores y los resultados reales. Las MiPymes que aspiran a un crecimiento significativo deben buscar estrategias innovadoras y modelos de negocio escalables para superar las barreras al crecimiento y alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, un 31.71% de las MiPymes se perciben con una rapidez de crecimiento de ventas superior a la de sus competidores. Este grupo, aunque minoritario, representa un ejemplo de éxito y potencial de crecimiento. Es probable que estas empresas hayan implementado estrategias innovadoras, hayan identificado nichos de mercado rentables o hayan logrado establecer relaciones sólidas con sus clientes.

Figura 9
Establecimientos de nuevas alianzas o colaboraciones en los últimos dos años

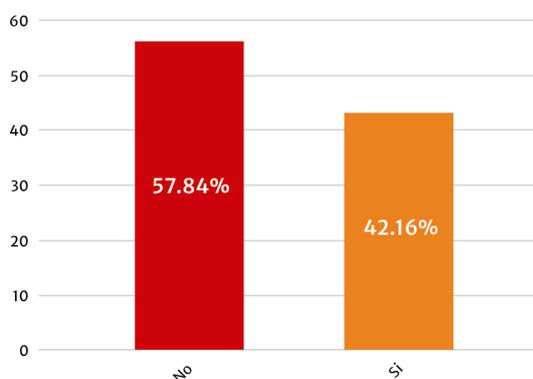


Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Un 56.27% de las empresas reportaron no haber establecido nuevas alianzas, lo que sugiere una posible falta de conocimiento sobre los beneficios de la colaboración, limitaciones en redes de contacto o temor a la pérdida de control. Sin embargo, el 43.73% que sí colaboró indica un reconocimiento del potencial de las alianzas para acceder a nuevos mercados, tecnologías y recursos, impulsando así la innovación y el crecimiento. En línea con la investigación de (Adomako & Nguyen, 2024), la colaboración entre diferentes actores, como empresas, instituciones y la comunidad, es crucial para impulsar la innovación social y el rendimiento empresarial.

Este panorama mixto evidencia la necesidad de fomentar una cultura de colaboración en el ecosistema empresarial imbabureño. Es crucial que las MiPymes exploren activamente las oportunidades de alianza, superando obstáculos como la falta de información o recursos. La creación de espacios de encuentro, la promoción de casos de éxito y el apoyo de entidades gubernamentales y académicas pueden fortalecer la confianza y facilitar la creación de redes de colaboración, impulsando así la innovación y la competitividad en la región.

Figura 10
Apertura a nuevos mercados en los últimos dos años



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.



La expansión a nuevos mercados es una estrategia clave para el crecimiento y la diversificación de las MiPymes, permitiéndoles aumentar sus ingresos, reducir su dependencia de mercados locales y fortalecer su competitividad. Para comprender cómo las MiPymes imbabureñas se han adaptado a este desafío, se les preguntó si habían realizado apertura a nuevos mercados en los últimos dos años.

El gráfico revela una tendencia positiva en la expansión de mercados por parte de las MiPymes imbabureñas en los últimos dos años. Un 57.84% de las empresas reportaron haber abierto nuevos mercados, lo que sugiere una actitud proactiva y adaptable ante los desafíos del entorno económico. Este dato indica que las MiPymes están buscando activamente oportunidades de crecimiento, ya sea a través de la diversificación de su oferta, la adopción de nuevas tecnologías o la identificación de nuevos nichos de mercado.



Como señala la investigación de (Ivanović-Đukić et al., 2022), esta apertura a nuevos mercados es un indicador clave del dinamismo emprendedor y su contribución al crecimiento económico. Las MiPymes que logran expandirse demuestran una mayor capacidad de adaptación y competitividad, factores esenciales para el desarrollo económico local. Sin embargo, un 42.16% no ha incursionado en nuevos mercados, lo que podría reflejar limitaciones de recursos, falta de información o aversión al riesgo.

Este panorama evidencia la necesidad de fortalecer el ecosistema empresarial imbabureño. Es crucial que las MiPymes superen las barreras que limitan su expansión, como la falta de financiamiento, capacitación o acceso a información sobre mercados potenciales. La promoción de programas de apoyo, la creación de redes de colaboración y la facilitación del acceso a nuevas tecnologías pueden ser estrategias

clave para impulsar la apertura a nuevos mercados y fortalecer la competitividad de las MiPymes en la región.

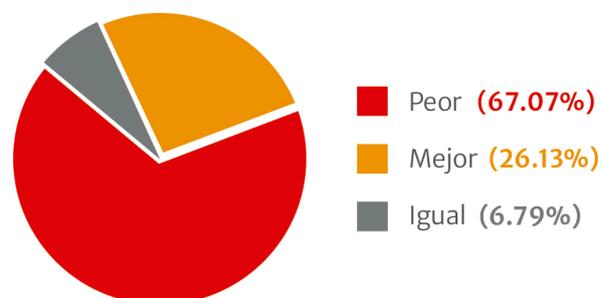
Desempeño Financiero de las Mipymes de Imbabura

La rentabilidad es el indicador definitivo del éxito financiero de una MiPyme, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para invertir en crecimiento futuro. En Imbabura, las empresas se esfuerzan por optimizar sus ingresos y controlar sus costos, buscando generar beneficios que impulsen su desarrollo. Los resultados de la encuesta ofrecen una visión clara de cómo las MiPymes perciben su rentabilidad en comparación con sus competidores, destacando tanto logros como oportunidades de mejora.

Rentabilidad

La rentabilidad es el indicador financiero por excelencia que refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Figura 11
Rentabilidad en la Mipyme



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Un sólido 67.07% de las MiPymes encuestadas se consideran más rentables que sus competidores. Una mayoría de las empresas en la región han logrado implementar estrategias efectivas para optimizar sus ingresos y controlar sus costos, lo que les permite generar beneficios significativos. Por otro lado, un 26.13% de las MiPymes se perciben con una rentabilidad igual a la de sus competidores. Este grupo, aunque no se considera superior, tampoco se ve rezagado, lo que indica que están operando dentro de los estándares del mercado. Finalmente, un 6.79% de las MiPymes considera que su rentabilidad es inferior a la de sus competidores, aunque este porcentaje es bajo, este grupo podría beneficiarse de la implementación de estrategias para mejorar la gestión financiera, como la reducción de costos, la optimización de precios o la diversificación de ingresos.



2.2 Estructura del Gobierno Corporativo

2.2.1. El Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es la forma en que se administran los negocios desde las principales autoridades de una organización en base a los sistemas, procesos y estructuras a través de las cuales operan, se dirigen y controlan. Como expresa (Cervantes, 2014, como se citó en Flores Mendoza & Cervantes Penagos, 2019) es el sistema mediante el cual se diseña la integración y funcionamiento de los órganos de la empresa encargados de dirigirla y controlarla, mediante el establecimiento de principios rectores que contribuyan al logro efectivo de sus objetivos, así como de los estándares que guíen el comportamiento, obligaciones y responsabilidades de los miembros de la Alta Dirección de la compañía, para con sus propietarios y sus stakeholders.

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de prácticas y estructuras que dirigen y controlan una empresa. En las MIPYMES familiares, esto es crucial ya que las dinámicas familiares pueden influir en las decisiones empresariales y viceversa. Saber si una empresa se considera familiar es fundamental para entender su estructura de gobierno, su toma de decisiones, su cultura y sus posibles desafíos y oportunidades.

Resultados de la investigación

A continuación, se muestra un análisis de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en las Mipymes imbabureñas, de la investigación realizada “Informe Talento, Innovación, Rendimiento de la Mipyme”.

Estructura y Composición del Gobierno Corporativo

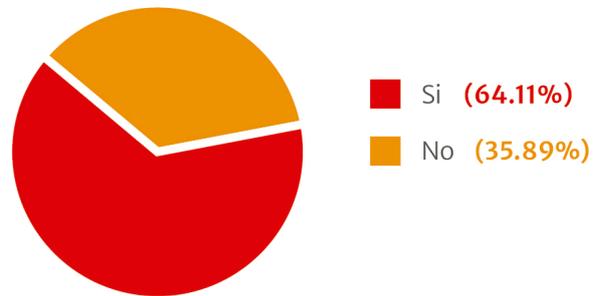
La estructura de gobierno corporativo establece los cimientos para la toma de decisiones y la gestión de riesgos en las MiPymes. En Imbabura, las empresas adoptan diversas formas de gobierno, desde estructuras informales hasta consejos de administración más formalizados. Los datos recopilados revelan cómo la composición de los órganos de gobierno, incluyendo la participación de género y el nivel educativo de los directores, influye en el desempeño y la sostenibilidad de las MiPymes en la región.



Estructura de Gobierno Corporativo de las Mipymes de Imbabura

Para conocer la estructura de gobierno de las empresas encuestadas se preguntó sobre si su empresa es familiar o no. Según los resultados, el 64.1% de las MIPYMES en Imbabura se consideran empresas familiares, mientras que el 35.9% no lo hacen. Esto sugiere que las empresas familiares son un componente importante del tejido empresarial de la región.

Figura 12
Rentabilidad en la Mipyme



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

El alto porcentaje de empresas familiares implica que es crucial que estas empresas cuenten con protocolos familiares claros que regulen la sucesión, la participación de los miembros de la familia en la empresa, la toma de decisiones, los intereses familiares y empresariales.

Como señala Nakpodia, (2024) muchos negocios familiares operan bajo estructuras de toma de decisiones centralizadas, lo que puede generar desafíos de gobernanza.

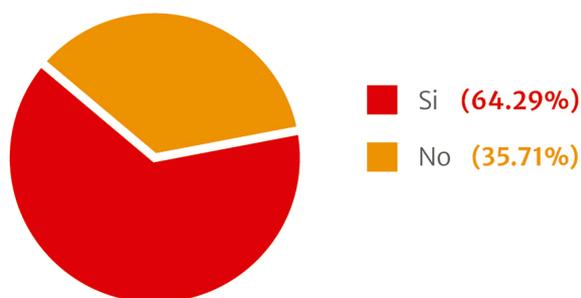
Muchas veces, las empresas familiares necesitan un proceso de profesionalización para separar la gestión familiar de la gestión empresarial. Esto puede implicar contratar personal externo, establecer órganos de gobierno (consejo de administración), etc.

El análisis revela que las empresas familiares son mayoría en Imbabura, lo que resalta la necesidad de promover buenas prácticas de gobierno corporativo que les permitan enfrentar sus retos particulares y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Participación de género en el cuerpo directivo

El director general o gerente es una Figura clave en el gobierno corporativo de cualquier empresa. Es responsable de la gestión diaria, la implementación de estrategias y la toma de decisiones operativas. Los datos revelan que el 64.3% de los directores generales/gerentes en las MIPYMES de Imbabura son hombres, mientras que el 35.7% son mujeres.

Figura 13
Género del cuerpo Directivo



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

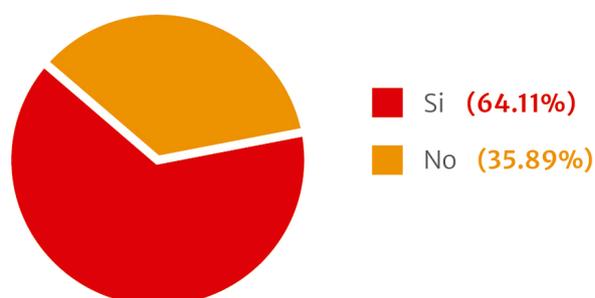
Fomentar políticas que apoyen a las mujeres en roles de liderazgo es importante pues como señala (Jun Xie et al., 2022), el aumento de la representación femenina en el gobierno corporativo no solo es un paso hacia la igualdad de género, sino que también aporta beneficios tangibles a las organizaciones en términos de sostenibilidad, resiliencia y bienestar de los empleados. Por lo otra lado, según (Zaccone, 2024) se ha observado que en situaciones de crisis, las mujeres son preferidas para liderar, lo que destaca su potencial de liderazgo, de igual forma la estudios indican que la presencia de la mujer asegura cumplimiento de responsabilidades de índole social y del ambiente (Chávez Díaz, 2023).



Nivel de estudios del Director

El nivel de formación del equipo directivo, y en particular del Director o Gerente, es un aspecto clave del capital humano de una empresa. Un capital humano sólido se relaciona positivamente con una mejor gobernanza, ya que influye en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Los datos revelan que el 64.1% de los directores o gerentes en las MIPYMES de Imbabura poseen estudios universitarios, mientras que el 35.9% no los tienen.

Figura 14
Nivel del Estudios del director



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.



Las empresas familiares en Imbabura están avanzando hacia una gestión más profesionalizada, donde se valora la formación académica para ocupar puestos de liderazgo. El nivel de estudios del Director o Gerente puede tener un impacto aún mayor en el desarrollo y la profesionalización de la empresa. Sin embargo, es importante seguir promoviendo la formación continua y el desarrollo de habilidades en los directivos, para asegurar que las empresas familiares en la región sean cada vez más competitivas y sostenibles.

Los Directores no solo deben tener capacidades de liderazgo y toma de decisiones, sino que también deben poseer una comprensión sólida de cómo su conducta y decisiones impactan las percepciones externas y la reputación de la empresa (Braun & Mueller, 2024). Una sólida formación académica en gobernanza y ética empresarial puede facilitar que los directores manejen eficazmente las presiones externas y se alineen con los principios de responsabilidad y gestión ética.

2.3 Perspectivas de desarrollo

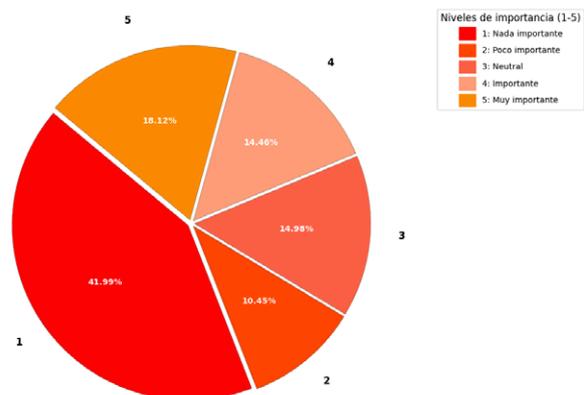
La planificación a largo plazo es esencial para la continuidad y el crecimiento de las MiPymes, y las estrategias de gobierno corporativo desempeñan un papel fundamental en este proceso. Los resultados de la encuesta ofrecen una visión clara de las perspectivas y estrategias de gobierno que las MiPymes imbabureñas están considerando para los próximos años.

Incremento de socios

Para conocer la perspectiva que tienen las empresas sobre la gobernanza corporativa se preguntó si piensan incorporar nuevos socios en los próximos 2-3 años, considerando este plazo como relevante para evaluar los planteamientos de las empresas, ya que permite analizar si están pensando en mejoras a corto plazo o si tienen una visión de desarrollo a más largo plazo.

La decisión de incorporar nuevos socios y ampliar el capital social es un tema relevante en la gobernanza de una empresa familiar. Implica cambios en la estructura de propiedad, la toma de decisiones y las relaciones entre los socios.

Figura 15
Incremento de socios en la Mipyme



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los resultados muestran una diversidad de opiniones en cuanto a la importancia de incorporar nuevos socios en los próximos 2-3 años. Un 42% de las empresas considera que no tiene ninguna importancia, mientras que un 18.1% le otorga mucha importancia. El resto se distribuye en las opciones intermedias.

Las empresas pueden encontrarse en diferentes etapas de desarrollo y tener diferentes necesidades de capital y conocimientos. Las Mipymes, en fase de crecimiento pueden ser más propensas a buscar nuevos socios, mientras que las empresas más establecidas pueden ser más cautelosas.



La disposición a incorporar nuevos socios puede estar relacionada con la apertura de la empresa a la profesionalización de su gestión, las investigaciones muestran que la diversidad es una vía importante a través de la cual las juntas directivas pueden operar con una mejor gobernanza (Guedhami et al., 2022). Algunas familias empresarias pueden preferir mantener el control total de la empresa, mientras que otras pueden estar dispuestas a compartirlo con socios estratégicos que aporten valor.

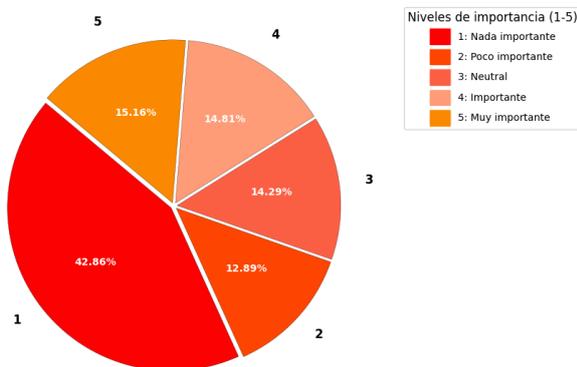
La resistencia a introducir estructuras de gobierno complejas y de ser personas conversadoras es una de las causas de la falta de desarrollo práctico del gobierno corporativo, no se debe a menudo a una regulación jurídica inadecuada, sino que es más bien el resultado de una sobreestimación de las características personales de los empresarios (Have et al., 2023). La diversidad de opiniones sobre la incorporación de nuevos socios refleja la complejidad de esta decisión para las MIPYMES familiares.

Incorporar Directivos Externos

La incorporación de directivos externos es un paso importante en la profesionalización de la gestión de una empresa familiar. Estos profesionales pueden aportar conocimientos especializados, experiencia en gestión y una visión objetiva que complemente la perspectiva de los miembros de la familia.

La incorporación de directivos externos puede mejorar la toma de decisiones, fortalecer la estructura de gobierno y facilitar la transición generacional en las empresas familiares. Sin embargo, también puede generar desafíos en cuanto a la adaptación a una nueva cultura y la gestión de las relaciones entre la familia y los profesionales.

Figura 16
Incorporación de directivos externos



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

La opción “nada importante” es la que tiene el mayor porcentaje de respuestas (42.9%). Esto muestra que una proporción significativa de empresas familiares en Imbabura no considera prioritario incorporar directivos externos en los próximos años. Sin embargo, si sumamos los porcentajes de las opciones 4 y “mucho” (5), obtenemos un 30%, lo que indica que un porcentaje considerable de empresas sí le da importancia a la incorporación de directivos externos.

Estudios demuestran que las empresas familiares que incorporan directivos externos tienden a ser más rentables y competitivas. Estos profesionales aportan conocimientos técnicos y habilidades de gestión que pueden no estar presentes en la familia empresarial, lo que mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Según el estudio de McNally & O'Connor Thomas, (2022), las empresas en etapa madura tienen más probabilidades de emplear un director externo, el diversificar los incentivos de los ejecutivos, cambiar estructuras de remuneración suelen ser mecanismos para orientar las decisiones de los ejecutivos hacia la consecución de objetivos (Sarhan & Al-Najjar, 2023).

Además, como señala Yang, (2023), el necesario que el directorio esté compuesto por personas de diferentes orígenes que no estén vinculadas a ningún grupo de partes interesadas.

Por otro lado, algunas familias empresarias pueden temer que la incorporación de directivos externos diluya su control sobre la empresa y que sus valores y visión se vean comprometidos. Pueden confiar en que los miembros de la familia tienen la capacidad y el compromiso necesarios para gestionar la empresa, y pueden considerar que la incorporación de externos es innecesaria.



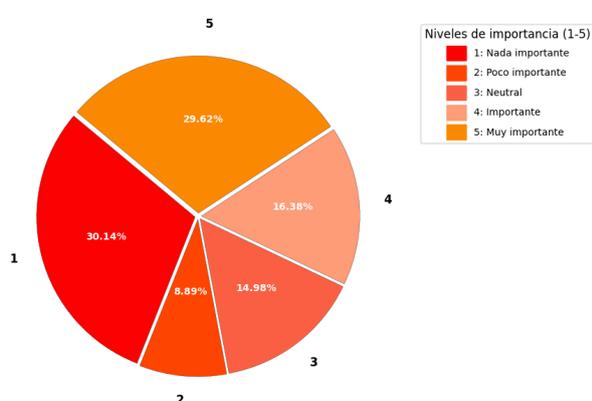
Transmisión generacional

La transmisión generacional es un momento crítico en la vida de una empresa familiar. Implica transferir el liderazgo, la propiedad y el conocimiento de una generación a la siguiente. Una buena gobernanza es fundamental para asegurar que este proceso se realice de manera exitosa y se preserve el legado de la familia empresaria.

La forma en que se gestione la transmisión generacional puede tener un impacto significativo en la continuidad y el éxito de la empresa a largo plazo. Es crucial que las familias empresarias planifiquen este proceso con anticipación y establezcan mecanismos claros para la transferencia del poder y la toma de decisiones.



Figura 17
Gobierno corporativo, transmisión generacional



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Al sumar las opciones 4, 3 y “mucho” (5), obtenemos que el 61% de las empresas familiares encuestadas en Imbabura considera que los planteamientos de gobierno corporativo para la transmisión generacional son importantes. Este resultado indica que, a pesar de que la opción “nada importante” (1) tiene

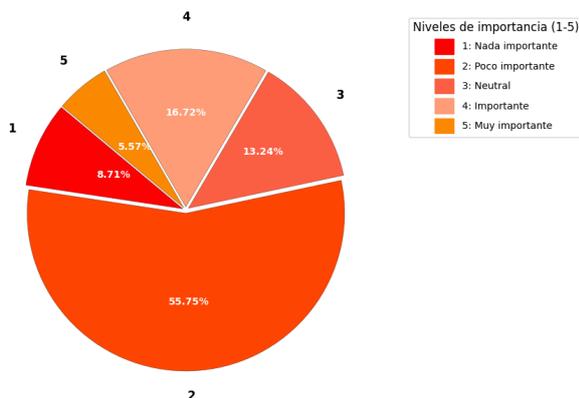
un porcentaje considerable de respuestas (30.1%), la mayoría de las empresas familiares en Imbabura sí reconoce la importancia de planificar y establecer mecanismos de gobierno corporativo para la transmisión generacional.

Es fundamental seguir trabajando para sensibilizar y capacitar a aquellas empresas que aún no reconocen la importancia de este tema, ya que una transmisión generacional exitosa es clave para asegurar la longevidad y el éxito de las empresas familiares. Como señala Pandey et al., (2022), en su estudio demuestra que los sistemas y arquitecturas de gobierno corporativo en las pequeñas empresas son deficientes, y aquellas que han logrado tener éxito con sus sucesivas generaciones a lo largo de los años se han adherido a principios y requisitos del gobierno corporativo para evitar conflictos de interés entre los miembros de la familia y tener transparencia en el sistema.

Venta del negocio

La decisión de vender un negocio familiar es una de las más trascendentales que se pueden tomar. Requiere una planificación cuidadosa y una buena gobernanza para maximizar el valor de la empresa, asegurar una transición ordenada y proteger los intereses de todas las partes involucradas (familiares, empleados, clientes, etc.). En las empresas familiares, la venta del negocio puede ser especialmente sensible, ya que a menudo está ligada a la identidad y el legado de la familia. Es crucial que la decisión se tome de manera informada y consensuada, y que se establezcan mecanismos claros para gestionar el proceso de venta y la distribución de los beneficios.

Figura 18
Gobierno corporativo, transmisión generacional



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

La distribución de porcentajes revela que la mayoría de las empresas familiares en Imbabura le dan cierta importancia a los planteamientos de gobierno corporativo para la venta del negocio, pero no la consideran una prioridad máxima. En un proceso de venta de un negocio, el análisis del valor de la empresa es fundamental y una estructura de gobierno corporativo sólida puede aumentar el valor de una empresa al generar confianza, promover la profesionalización

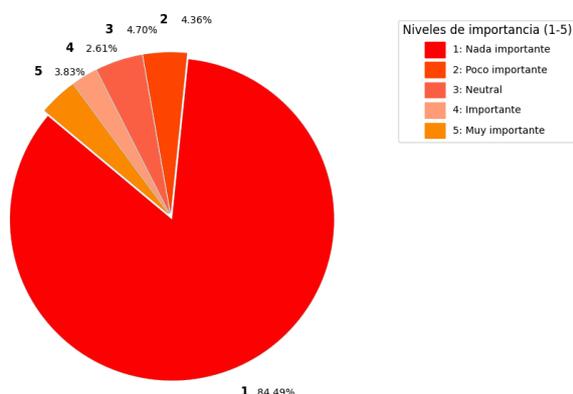
de la gestión, gestionar los riesgos, planificar la sucesión y mejorar la reputación e imagen de la empresa, como revelan los estudios de (Biçer & Şit, 2023), la calidad del gobierno corporativo maximiza el valor de la empresa.



Cierre del negocio

Es fundamental destacar la importancia de que las empresas familiares cuenten con planes de contingencia para el cierre del negocio, incluso si no lo consideran una prioridad inmediata. Estos planes deben abordar aspectos como la liquidación de activos, el manejo de deudas, la comunicación con los empleados y otras partes interesadas, y la protección del legado familiar.

Figura 19
Decisión de cierre del negocio familiar



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

La opción “nada importante” (1) es la que tiene el mayor porcentaje de respuestas (84.5%). Esto sugiere que una proporción considerable de empresas familiares en Imbabura no manifiesta ninguna intención de cerrar el negocio, lo cual muestra una visión optimista sobre el futuro de sus empresas de gobierno corporativo para el cierre del negocio en los próximos 2-3 años.



La planificación y la implementación de mecanismos de gobierno corporativo adecuados pueden marcar la diferencia entre un cierre ordenado y responsable, y un proceso caótico con consecuencias negativas para todas las partes involucradas. Los factores de gobernanza que incluyen en la sostenibilidad de empresas recaen en aspectos como el tamaño del consejo, la diversidad de género y la existencia de comités son factores que explican significativamente la sostenibilidad corporativa (Quintero, Tatiana et al., 2024).

Adicionalmente se debe considerar que en la actualidad la digitalización en el gobierno corporativo se considera un proceso de creación de recursos de información, que permite una mejor adaptación del gobierno corporativo a los requisitos de las partes interesadas y aumentar la competitividad utilizando tecnologías digitales (Ziniuk et al., 2022).

2.3.1. Análisis de la Relación entre Educación del Director y Estrategias de Gobierno Corporativo

El análisis de la tabla (5) cruzada entre el “incremento de socios” como planteamiento de gobierno corporativo y los “estudios universitarios del director general” en las MiPymes de Imbabura busca revelar cómo el nivel educativo de los líderes empresariales influye en sus estrategias de crecimiento. Al relacionar estas dos variables, se identifican patrones y tendencias que permitan comprender mejor las decisiones estratégicas de las MiPymes y su potencial de desarrollo. Este cruce de información ofrece una visión más profunda de la dinámica empresarial en la región, permitiendo identificar posibles áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Tabla 5
Tabla cruzada incremento de socios con educación universitaria

Recuento		edu_univ		
			Si	Total
increm_socio	2	24	36	60
	3	23	63	86
	4	34	49	83
	Mucho	22	82	104
	Nada	103	138	241
Total		106	368	574

Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los resultados muestran una clara tendencia: los directores generales con estudios universitarios tienden a inclinarse más hacia el “incremento de socios” como estrategia de gobierno corporativo, especialmente en la categoría “mucho”. Esto sugiere que la educación universitaria podría proporcionar a los líderes empresariales una mayor comprensión de los beneficios de la colaboración y la expansión a través de nuevos socios.

Por otro lado, los directores sin estudios universitarios muestran una menor propensión a buscar nuevos socios, con una mayor concentración en la respuesta “nada”. Esta diferencia podría reflejar distintas visiones estratégicas o limitaciones en el acceso a redes y recursos. La formación académica puede fomentar una mayor apertura a estrategias de crecimiento innovadoras. La exposición a conceptos de gestión, finanzas y estrategia empresarial puede proporcionar a los directores las herramientas y el conocimiento necesarios para evaluar y aprovechar las oportunidades de colaboración (Listyaningsih et al., 2024).

La relación observada entre la educación del director general y la estrategia de “incremento de socios” subraya la importancia del capital humano en el desarrollo de las MiPymes. Las empresas con líderes con formación universitaria podrían tener un mayor potencial de crecimiento y expansión, gracias a su capacidad para adoptar estrategias de colaboración y aprovechar nuevas oportunidades. Sin embargo, es fundamental brindar apoyo y capacitación a las MiPymes con directores sin estudios universitarios, para fomentar la adopción de estrategias de crecimiento más dinámicas y colaborativas. La promoción de la educación continua y el acceso a redes de contacto pueden ser clave para impulsar el desarrollo empresarial en la región.





Capítulo III

3. Innovación y rendimiento en la MIPYME

- 3.1. Perspectivas empresariales por sector productivo
- 3.2. Actividades generadoras de innovación por sector productivo
- 3.3. Principales avances en innovación y rendimiento



3. Innovación y rendimiento en la MIPYME

Innovación y rendimiento en la MIPYME

El entorno empresarial es muy dinámico lo que obliga a las empresas a buscar nuevas y mejores formas de desarrollar su actividad productiva y de prestación de servicios. Estar al día en lo que el mercado requiere es de suma importancia y para ello es necesario rediseñar sus negocios siendo una forma de conseguirlo a través de la innovación.

La percepción empresarial es muy fina lo que se traduce en que estén atentos a los cambios respondiendo con mejoras en sus modelos de producción, estructura organizacional, diseño y presentación de sus productos o forma de distribuirlos, es decir, deben desarrollar cambios que sean perceptibles, actuando de manera proactiva y que les permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado (Naldi et al., 2007).

La tecnología juega un papel preponderante en la innovación con la implementación, uso de esta, se mejoran significativamente la innovación de los productos y servicios que se ofertan en vista de que, si se fabrican y proveen en función del criterios y requerimiento de los clientes, así como aumentando la variedad y cantidad, se consigue tener mayor aceptación y con ello se contribuye a la expansión del mercado. Entonces podemos decir que adoptar procesos de innovación mejora la ventaja competitiva y ésta mejora su desempeño

(Susanti et al., 2023).

Uno de los teóricos más representativos de la Figura del empresario en el siglo XX es Joseph Schumpeter mismo que define a la Innovación como: “La introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua y orientados al cliente, consumidor o usuario”.





Un aspecto adicional que podemos incluir es que las empresas no deben aislarse sino establecer redes de colaboración donde varias personas o grupos de personas se unen para trabajar en un proyecto en común. Estas personas pueden estar ubicadas en el mismo país o en otro, el objeto es que puedan establecer estrategias y metodologías comunes que aportes efectivamente a sus procesos de innovación debido a que, las redes de colaboración nacionales e internacionales afectan positivamente al desempeño de la innovación de las Pymes (Lu et al., 2024).

Los empresarios de las Mipymes están llamados a asumir la gestión de la innovación como una práctica diaria y estratégica. Innovar no es fruto del azar, sino el resultado de constancia, prueba y aprendizaje, adoptar esta mentalidad abre camino a un mayor rendimiento, competitividad y sostenibilidad en el mercado actual. La práctica diaria genera potenciar las capacidades de gestión estratégica de la innovación, potenciar la innovación tecnológica, fortalecer la capacidad de gestión de la innovación cultural y del sistema como un todo (Xu et al., 2008).

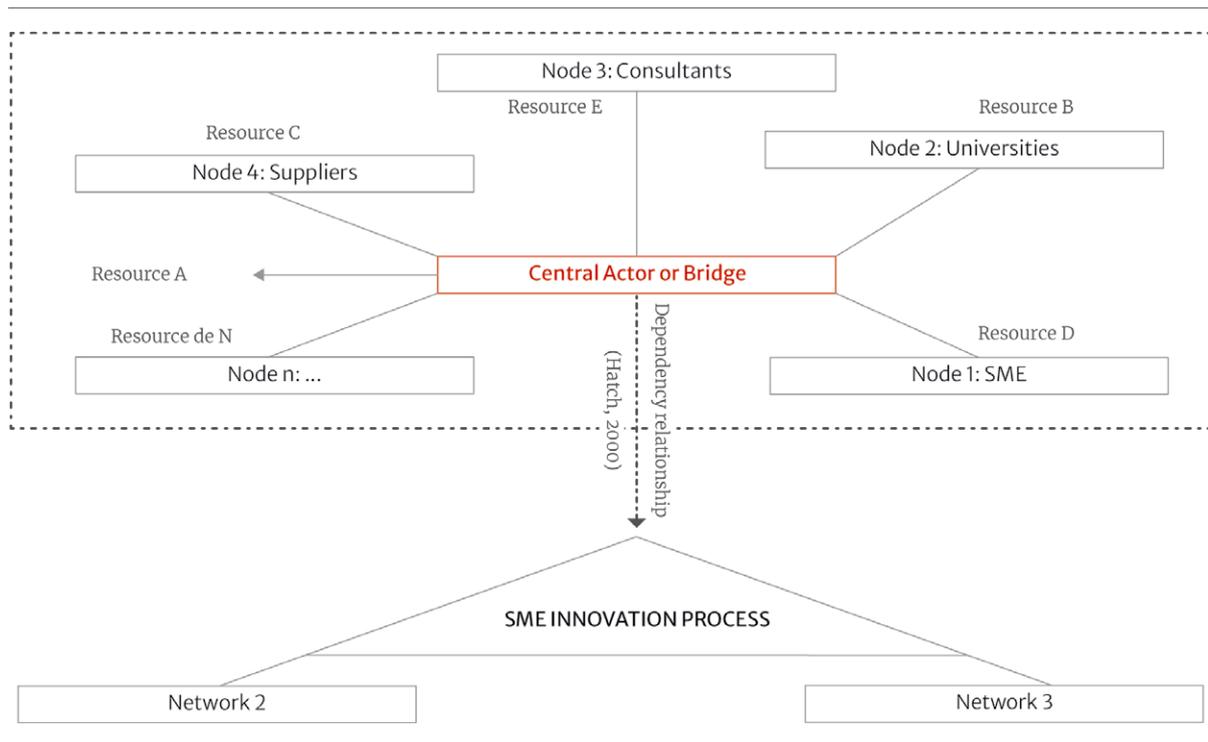
Además, hay evidencia empírica de que las empresas que se centran más en el liderazgo en innovación y en el valor de la innovación, parecen obtener ventajas competitivas

como efecto de sinergia y en otros casos se mostró un liderazgo en innovación a través de acciones en red de colaboración donde los casos de éxito de unos sirvieron de enfoque para el desarrollo de oportunidades de innovación y quienes se niegan a revisarlas e incorporarlas, estaban destinados a fracasar en sus actividades de innovación (Ailin et al., 2008).

Confirmando lo expuesto, se menciona que hay un mayor beneficio en invertir organizacionalmente hacia una orientación estratégica a la innovación, que centrarse únicamente en el desarrollo de productos innovadores, es decir que centrarse únicamente en ofertar de manera innovadora al mercado, no se aprovecha de manera significativa todo el potencial de la innovación, se puede beneficiarse de mejor forma si desarrollan, comunican y adoptan plenamente una orientación a la innovación sin descuidar la diligente gestión de que estas actividades se traduzcan en ofertas innovadoras (Rosenbusch et al., 2011).

El proceso de innovación depende de los recursos externos disponibles en su entorno en especial durante la etapa inicial de desarrollo y, con el propósito de ejemplificar el proceso de innovación, donde los actores ya forman parte de una red de Pymes, las mismas que están representadas por el fundador y que estaban en contacto con la mayoría de los actores a través de actividades de networking organizadas por asociaciones. Se mantiene una relación de dependencia con otras de su mismo sector y que en su red de innovación desempeñan un papel mediador para adquirir directamente los recursos necesarios de innovación o que indirectamente apoyan para conectarse e interactuar con otros actores (Dossou-Yovo & Keen, 2021). A continuación, podemos observar el proceso de innovación y la red de actores para la innovación (Figura 20).

Figura 20
Proceso de innovación y red de actores para la innovación



Nota: Proceso de innovación y red de actores para la innovación tomado de (Dossou-Yovo & Keen, 2021).

3.1. Perspectivas empresariales por sector productivo

Los empresarios mantienen su expectativa para ser beneficiarios de información sustantiva para el diseño, ajuste y logro de sus objetivos debido a que, proporcionar información a sus directivos sobre el mercado, comportamiento de los clientes, consumidores, estimula altamente para que el proceso de toma de decisiones sea con mucho más criterio y con ello proveer de un surtido de productos de mayor valor, sin olvidar la cualificación para el uso eficaz de la información (Verhees & Meulenber, 2004).

Mejorar los procesos en innovación ya sea incremental o radical, serán beneficiosos en el mediano y largo plazo y se requiere de una estrategia y de toma de decisiones

óptimas para utilizar recursos internos y los entornos externos como la provisión de mayores facilidades en la comercialización de tecnología y el aprovechamiento de la proximidad entre institutos técnicos, universidades, institutos públicos de investigación, empresas de base tecnológica, etc. para así, lograr un mayor desempeño y rendimiento empresarial (Son et al., 2024).

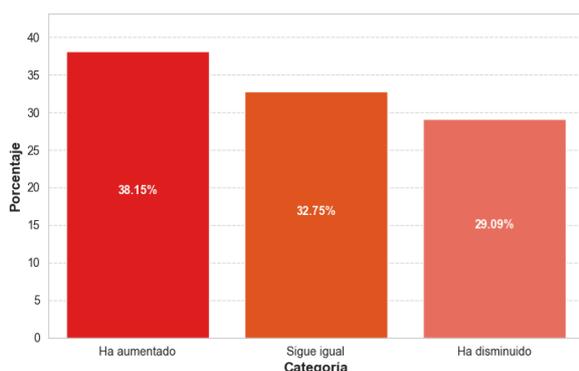
3.1.1. Indicadores de las actividades de Rendimiento

Ventas Realizadas

Un 38,15% de los empresarios reportaron un aumento en sus ventas, lo que indica un panorama positivo para un segmento significativo. Sin embargo, un 29,09%

experimentó una disminución, señalando desafíos para un grupo considerable. Un 32,75% mantuvo sus ventas sin cambios, lo que sugiere estabilidad para este sector. En conjunto, el gráfico revela una diversidad de experiencias en las ventas de las MIPYMES durante 2023, con un predominio de expectativas positivas, pero también con una notable proporción enfrentando dificultades. Las fluctuaciones en las ventas reflejan la variabilidad del entorno económico y la necesidad de estrategias adaptativas para las MIPYMES.

Figura 21
Ventas del último año 2023



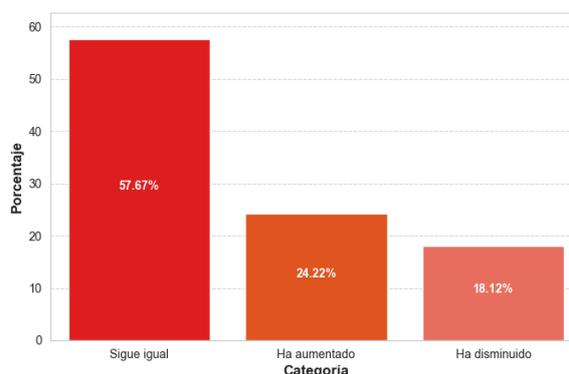
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Número de Trabajadores en la organización

Con respecto a la evolución de las expectativas con respecto al número de trabajadores en el año 2023, un 57,67% reportó que el número de trabajadores se mantuvo igual, lo que indica estabilidad en el empleo. Un 24,22% experimentó un aumento en el número de trabajadores, sugiriendo crecimiento en algunas MIPYMES. Sin embargo, un 18,12% reportó una disminución, señalando posibles desafíos económicos. La figura refleja la diversidad

de experiencias en el empleo dentro de las MIPYMES durante 2023. La mayoría mantuvo su plantilla, pero una proporción significativa experimentó cambios. Esto subraya la necesidad de políticas que apoyen tanto la estabilidad como el crecimiento del empleo en este sector.

Figura 22
Número de trabajadores año 2023

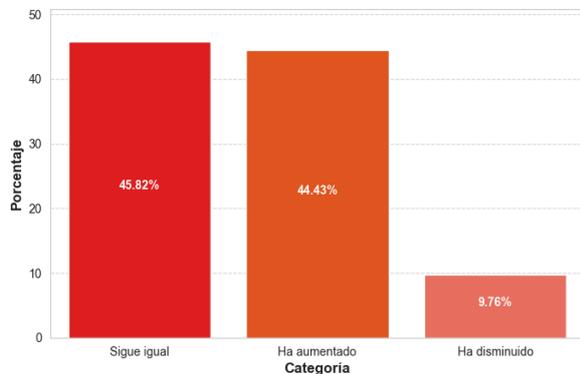


Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Inversiones realizadas

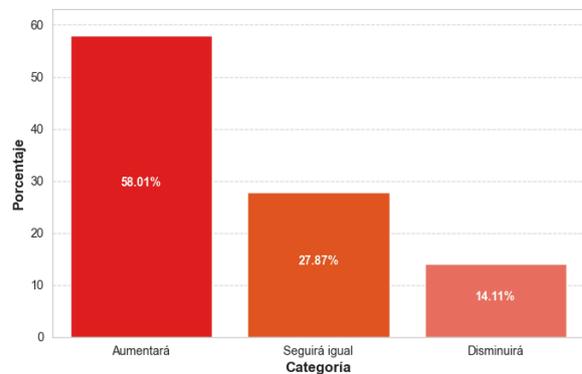
La percepción de los empresarios de MIPYMES sobre las inversiones en 2023 evidencia que, un 45,82% reportó que las inversiones se mantuvieron igual, lo que indica estabilidad en la inversión. Un 44,43% experimentó un aumento en las inversiones, sugiriendo crecimiento y expansión en algunas MIPYMES. Sin embargo, un 9,76% informó una disminución, señalando posibles desafíos económicos. La figura 23, revela la diversidad de experiencias en la inversión dentro de las MIPYMES durante 2023. La mayoría mantuvo o aumentó su inversión, pero una pequeña proporción experimentó una disminución. Lo mencionado resalta la necesidad de políticas que apoyen tanto la estabilidad como el crecimiento de la inversión en este sector.

Figura 23
Inversiones del año 2023



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 24
Expectativas ventas año 2024



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Expectativas de Ventas

En relación con las expectativas de ventas de las MIPYMES para el año 2024, se observa que un 58,01% de los empresarios anticipan un aumento en sus ventas, lo que indica un fuerte optimismo. Un 27,87% espera que sus ventas se mantengan igual, lo que sugiere estabilidad para este sector. Sin embargo, un 14,11% prevé una disminución en sus ventas, señalando posibles desafíos económicos. Se aprecia un panorama predominantemente positivo para las MIPYMES en 2024. La mayoría espera crecimiento, pero una minoría anticipa dificultades. Resaltando la importancia de políticas públicas como privadas que apoyen tanto el crecimiento como la resiliencia de las MIPYMES.

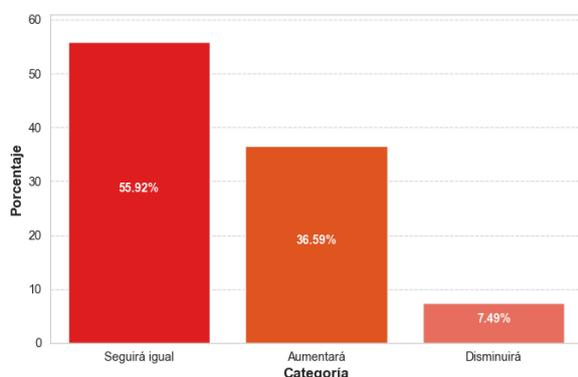


Expectativas del Número de Trabajadores

Hablando sobre las expectativas de los empresarios de MIPYMES en relación del número de trabajadores en 2024, un 55,92% espera que el número de trabajadores se mantenga igual, lo que indica estabilidad en el empleo. Un 36,59% anticipa un aumento en el número de trabajadores, sugiriendo un panorama de crecimiento. Empero, un 7,49% prevé una disminución, señalando posibles desafíos económicos para un pequeño porcentaje.

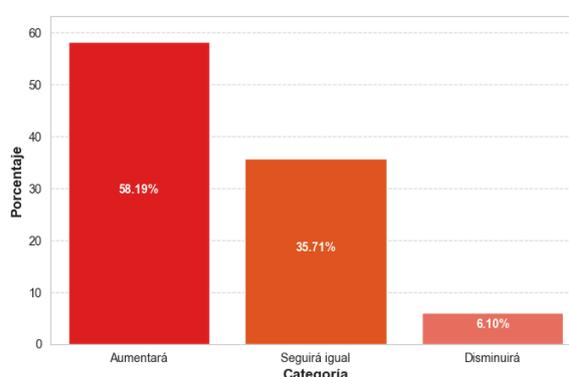
Se aprecia un optimismo generalizado sobre el empleo en las MIPYMES. La mayoría espera estabilidad o crecimiento, con una minoría anticipando dificultades. Esto enfatiza la necesidad de políticas que apoyen tanto la estabilidad como la creación de empleo en este sector.

Figura 25
Expectativas del número de trabajadores año 2024



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 26
Expectativas de inversiones año 2024



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Expectativas de Inversión

Las perspectivas de las inversiones que se harán en sector Mipyme para el período 2024 revelan que un 58,19% de los empresarios planea aumentar sus inversiones, lo que indica un fuerte optimismo y confianza en el crecimiento futuro. Un 35,71% espera mantener sus inversiones al mismo nivel, lo que sugiere estabilidad y cautela. No obstante, un 6,10% prevé una disminución en sus inversiones, señalando posibles desafíos económicos para un pequeño porcentaje. Se devela panorama predominantemente positivo para la inversión en las MIPYMES en 2024 en vista de que la mayoría espera aumentar o mantener sus inversiones, con una minoría anticipando dificultades.

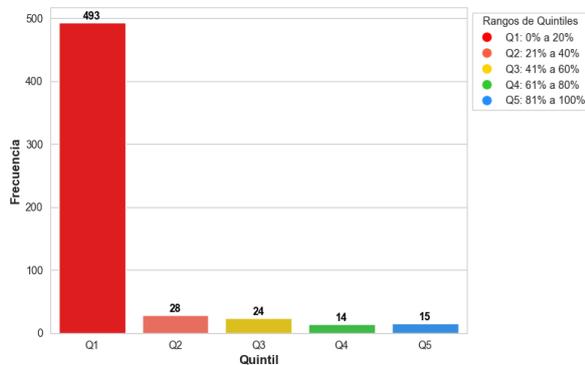


Expectativa de Ventas a mercados Internacionales

Al consultarles sobre el destino de sus productos y servicios, según el porcentaje de ventas dirigidas a mercados internacionales en 2024, agrupadas en quintiles se pone de manifiesto que la mayoría de las empresas (493) se encuentran en el primer quintil (0%-20%), lo que indica una baja internacionalización. Los demás quintiles tienen una representación significativamente menor, con solo 28 empresas en Q2, 24 en Q3, 14 en Q4 y 15 en Q5. Esto refleja que pocas empresas logran exportaciones significativas.

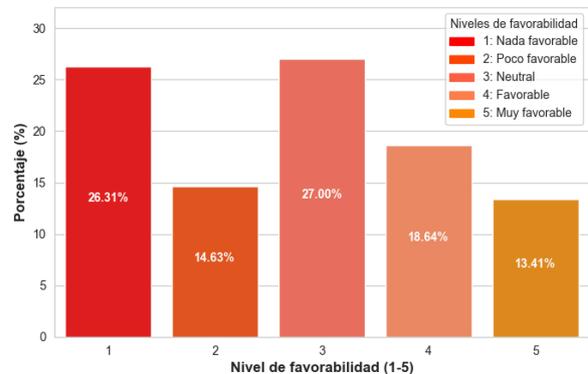
La barrera de entrada a mercados internacionales parece alta para la mayoría de las MIPYMES. Es posible que factores como costos, logística, regulación y falta de capacidad exportadora limiten su expansión global. Se requieren estrategias de apoyo para incrementar su participación en el comercio exterior.

Figura 27
Porcentaje ventas en mercados internacionales



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 28
Entorno empresarial le resulta favorable



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.1.2. Indicadores de las actividades de Innovación

Percepción del entorno empresarial

El entorno empresarial para el año 2024, clasificada en cinco niveles de favorabilidad hace visible que el mayor porcentaje (27%) corresponde a una percepción neutral, lo que indica que una proporción significativa de empresarios no considera el entorno ni favorable ni desfavorable. Sin embargo, un 26.31% lo percibe como “nada favorable”, reflejando inquietudes importantes sobre las condiciones empresariales. Solo un 13.41% lo califica como “muy favorable”, mientras que un 18.64% lo encuentra “favorable”, lo que sugiere que menos de una tercera parte tiene una visión positiva del entorno. Por otro lado, el 14.63% lo considera “poco favorable”, lo cual refuerza la predominancia de percepciones negativas o neutrales.

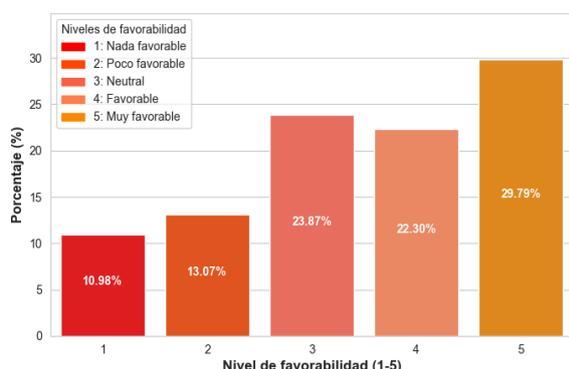
Esto evidencia una necesidad de mejorar las condiciones para las Mipymes, ya que la percepción general no es optimista.

Condiciones de Infraestructura de la empresa.

Bajo la misma dinámica de valoración se revela que la percepción de los empresarios de las Mipymes sobre aspectos como infraestructura, transporte y tecnología en 2024 es que, la mayoría (29.79%) considera que el entorno fue “muy favorable”, lo que denota un reconocimiento positivo hacia estos factores. Le sigue un 23.87% con una percepción “neutral”, indicando que una parte significativa no percibe ni beneficios ni obstáculos claros. El 22.30% lo califica como “favorable”, lo que refuerza la tendencia optimista general. Sin embargo, un 13.07% lo encuentra “poco favorable” y un 10.98% “nada favorable”, lo que demuestra que aún existen desafíos para una minoría de empresarios.

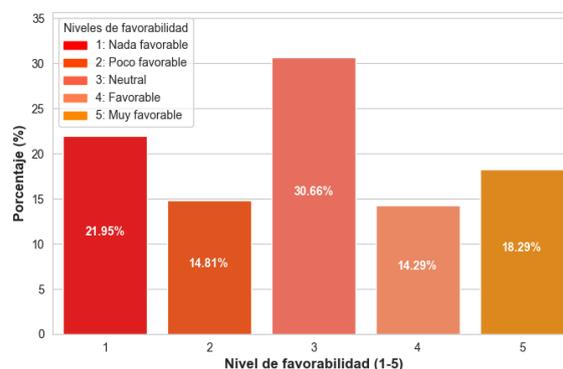
En general, el balance es más positivo que negativo, sugiriendo avances en las condiciones empresariales relacionadas con infraestructura y tecnología, aunque persisten áreas de mejora para garantizar mayor equidad en el acceso a estas ventajas.

Figura 29
Infraestructura (transporte, tecnología)



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 30
Burocracia y obligaciones legales



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Burocracia y Obligaciones Legales

Al consultarles sobre los niveles de favorabilidad de empresarios de Mipymes hacia la burocracia y obligaciones legales, se revela una percepción mayoritariamente negativa, con el 30.66% de los encuestados calificando la situación como “Neutral” (nivel 3), seguido por un 21.95% que la considera “Nada favorable” (nivel 1). Las opiniones favorables son minoritarias, con solo 14.29% calificándola como “Favorable” (nivel 4) y 18.29% como “Muy favorable” (nivel 5). El 14.81% restante la considera “Poco favorable” (nivel 2).

En conjunto, las percepciones negativas (niveles 1 y 2) representan el 36.76% frente al 32.58% de percepciones positivas (niveles 4 y 5), reflejando un descontento generalizado entre los empresarios de Mipymes respecto a la carga burocrática y las obligaciones legales que enfrentan en el país.

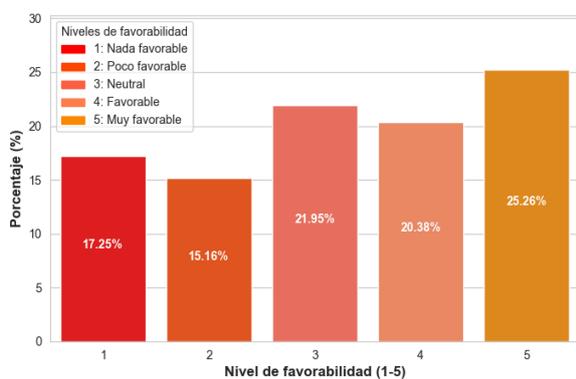
Estabilidad Política y Seguridad

Sobre el tema de la estabilidad política y seguridad en el primer semestre del 2024, la percepción de los empresarios de las MIPYMES medida en una escala del 1 al 5 revela que la mayor proporción (25.26%) calificó la situación como “Muy favorable” (5), seguida del 21.95% con una percepción “Neutral” (3) y un 20.38% que la considera “Favorable” (4). No obstante, un 17.25% la ve como “Nada favorable” (1) y un 15.16% como “Poco favorable” (2), indicando que aún hay preocupaciones en el sector.



En general, la percepción positiva supera a la negativa, lo que sugiere confianza en el entorno político y de seguridad. Sin embargo, la presencia de opiniones desfavorables indica que persisten retos para fortalecer la estabilidad. Es clave seguir mejorando las condiciones para fomentar un clima propicio para el crecimiento de las MIPYMES.

Figura 31
Estabilidad política y seguridad



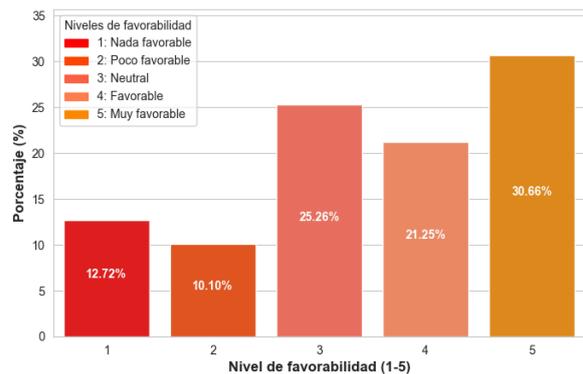
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Provisión de Recursos

Al tratar sobre la provisión de factores (humanos, financieros, energía, materias primas, etc.), la percepción de los empresarios de Mipymes sobre el entorno empresarial respecto a la provisión de recursos para 2024, destaca una visión mayoritariamente positiva, con el 30.66% calificando la situación como “Muy favorable” (nivel 5), siendo esta la percepción predominante. Le sigue un 25.26% con opinión “Neutral” (nivel 3) y un 21.25% que considera el entorno “Favorable” (nivel 4). En contraste, solo el 12.72% percibe la situación como “Nada favorable” (nivel 1) y un 10.10% como “Poco favorable” (nivel 2). En conjunto, las percepciones positivas (niveles 4 y 5) suman un notable 51.91%, superando ampliamente a las negativas (niveles 1 y 2)

que representan el 22.82%, lo que refleja una visión optimista generalizada respecto al acceso a recursos humanos, financieros, energéticos y materias primas durante el primer semestre del año mencionado.

Figura 32
Provisión y acceso a recursos



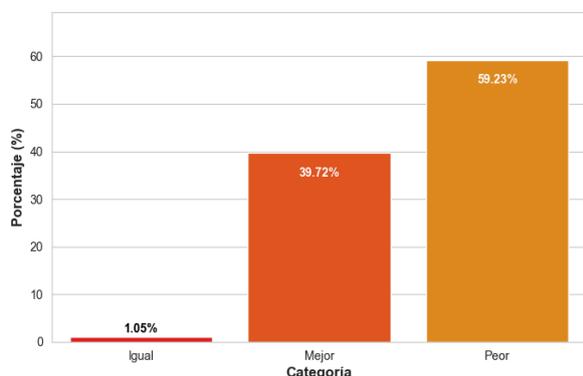
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.1.3. Contraste empresarial de Indicadores de Rendimiento

Calidad de productos.

Al ponerles en comparación con sus competidores directos, se le consultó sobre su posición actual con respecto a la calidad de sus productos, utilizando la escala para calificar si están peor, igual o mejor, supieron decir; están peor el 59,23% de los consultados, mientras que el 39,72% dicen estar mejor que sus competidores, pronunciándose el 1,05% que están igual que sus competidores. Llama la atención sobremanera el hecho que se consideran estar en una situación peor que sus competidores con respecto a la calidad de sus productos.

Figura 33
Calidad de sus productos



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

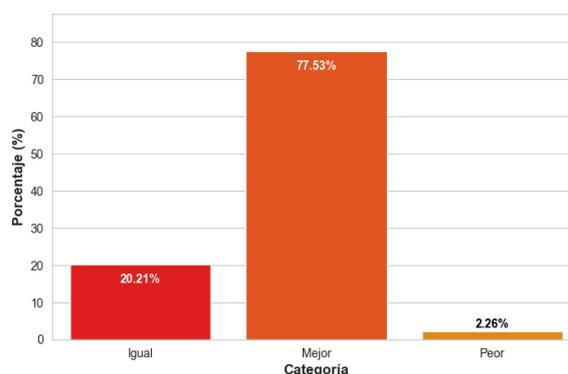
Eficiencia en el desarrollo de Procesos

Con respecto a la eficiencia en los procesos en comparación con sus competidores, manifiestan que la mayoría (77.53%) considera que sus procesos están en una categoría “Mejor”, lo que sugiere confianza en su capacidad operativa. Un 20.21% cree que su eficiencia es “Igual” a la de sus competidores, lo que indica una percepción de equilibrio en el mercado. Solo el 2.26% considera que están en desventaja con procesos, ubicándolo en un nivel “Peor”, reflejando una minoría con dificultades.



Este resultado sugiere que las MIPYMEs perciben una ventaja competitiva en eficiencia. Sin embargo, es clave evaluar si esta percepción se traduce en ventajas reales en productividad y costos. El reto es mantener la mejora continua y fortalecer las áreas en las que aún pueden optimizarse.

Figura 34
Eficiencia en los procesos

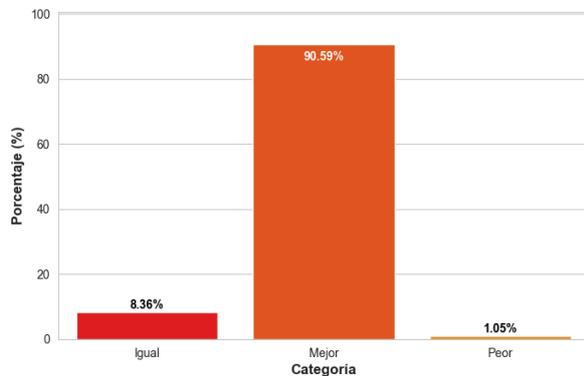


Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Satisfacción del Cliente.

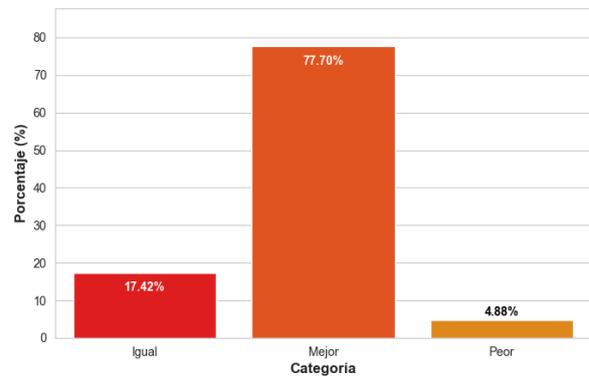
En relación con la variable satisfacción de sus clientes con respecto a sus competidores directos, la percepción de los empresarios de MIPYMEs muestra un abrumador 90,59% que considera la satisfacción de sus clientes es mejor que la de sus competidores, lo que indica una fuerte ventaja competitiva. Un 8,36% percibe que la satisfacción es igual, lo que sugiere una posición competitiva estable. Solo un 1,05% cree que la satisfacción es peor, lo que indica posibles áreas de mejora. El gráfico refleja un alto nivel de confianza en la satisfacción del cliente entre las Mipymes. La gran mayoría se siente superior a sus competidores, lo que sugiere que desarrollan estrategias efectivas de servicio al cliente sin descuidar su mejora continua.

Figura 35
Satisfacción de clientes



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 36
Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Adaptación a Cambios en el mercado

Sobre la rapidez de la adaptación a los cambios en comparación con sus competidores directos, en 2024 revela que la mayoría (77.70%) considera que su adaptación es “Mejor”, lo que indica confianza en su flexibilidad y capacidad de respuesta. Un 17.42% cree que su nivel de adaptación es “Igual” al de sus competidores, sugiriendo estabilidad en el sector. Solo un 4.88% percibe su desempeño como “Peor”, reflejando una minoría que enfrenta dificultades en la adaptación. Esto indica que las MIPYMES confían en su agilidad para enfrentar cambios y aprovechar oportunidades.

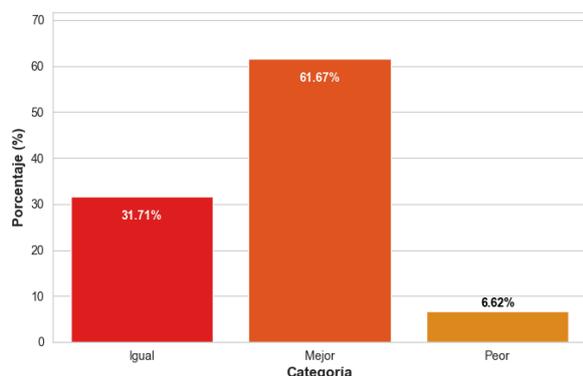
Sin embargo, es clave que esta percepción se traduzca en estrategias efectivas para mantener la competitividad. La inversión en innovación y análisis de mercado puede fortalecer aún más su posición.

Crecimiento de las Ventas

Consultados sobre la rapidez del crecimiento de sus ventas comparados con sus competidores directos manifiestan un 61,67% quienes consideran que su crecimiento es mejor, lo que indica una fuerte ventaja competitiva en ventas. Un 31,71% percibe que su crecimiento es igual, lo que sugiere una posición competitiva estable. Solo un 6,62% cree que su crecimiento es peor, lo que indica posibles áreas de mejora. El gráfico denota un alto nivel de confianza en el crecimiento de ventas entre las Mipymes. La mayoría se siente superior a sus competidores, lo que sugiere estrategias efectivas de ventas.

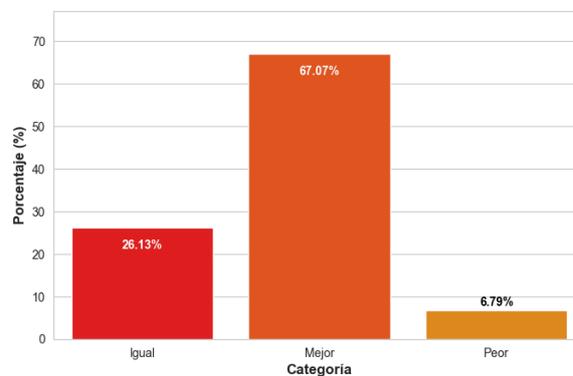


Figura 37
Rapidez de crecimiento de ventas



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 38
Rentabilidad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Rentabilidad en la Mipyme

Comparadas su rentabilidad con respecto a sus competidores directos se pronuncian en un 67.07% que considera que su rentabilidad es “Mejor”, lo que sugiere un optimismo generalizado respecto a su desempeño financiero. Sin embargo, un 26.13% cree que su rentabilidad es “Igual” a la de sus competidores, lo que indica que una parte significativa del sector no percibe una ventaja competitiva clara. Un 6.79% se considera en desventaja con una rentabilidad “Peor”, evidenciando desafíos en ciertos segmentos. Aunque la mayoría de las Mipymes se perciben competitivas, es importante validar si esta percepción se traduce en sostenibilidad financiera real.

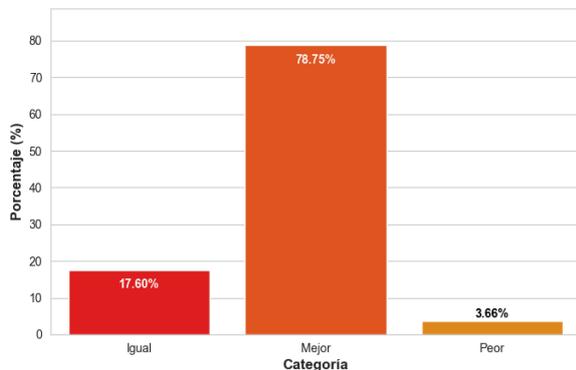
Factores como costos, acceso a mercados y estrategias de diferenciación podrían estar influyendo en esta visión. Para fortalecer la rentabilidad, es clave seguir impulsando la eficiencia operativa y la innovación.

Satisfacción de los Empleados

Analizado la satisfacción de sus empleados con respecto a los competidores directos, se revela que un abrumador 78,75% de los empresarios de MIPYMES perciben que la satisfacción laboral de sus empleados es superior a la de sus competidores directos en 2024. Este hallazgo sugiere una posible ventaja competitiva significativa en la atracción y retención de talento. Un 17,60% considera que la satisfacción es igual, lo que indica una paridad competitiva en este aspecto. Solo un 3,66% percibe una satisfacción inferior, señalando posibles áreas de mejora en la gestión de personal.

La notable diferencia en la percepción de satisfacción laboral podría indicar mejores condiciones de trabajo, cultura empresarial o beneficios en las empresas encuestadas revelando la importancia de la satisfacción laboral como un factor diferenciador clave en el competitivo mercado donde se desarrollan.

Figura 39
Satisfacción de los empleados



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.1.4. Indicadores de Innovación y grado de importancia

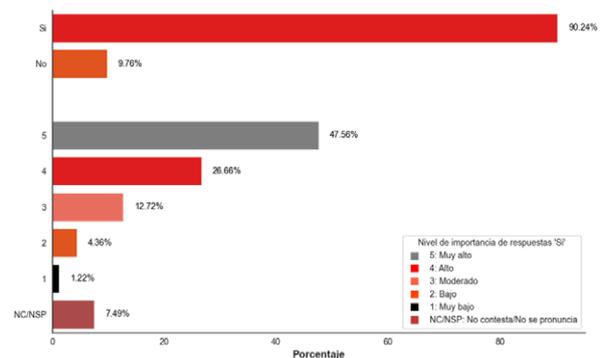
Existencia de Cambio o Mejora

Consultados si en los dos últimos años (2022-2023) los empresarios han realizado innovaciones, se revela que el 90.24% de las MIPYMES han llevado a cabo procesos de innovación en el período 2022-2023, lo que sugiere una alta conciencia sobre su importancia para la competitividad. Sin embargo, se muestran variaciones en la percepción del nivel de importancia asignado a la innovación.

El 47.56% de las empresas la considera de máxima importancia (5), seguido por un 26.66% que le otorga un nivel de 4, lo que indica que la mayoría de los empresarios ven la innovación como un factor clave. No obstante, un 7.49% no contesta no se pronuncia (NC/NSP) y un 1.22% le atribuye muy poca importancia (1), lo que evidencia que aún existen barreras o falta de incentivos en algunos casos. La diferencia en la valoración de la innovación puede estar vinculada a recursos financieros, conocimiento o urgencia de cambio.

Es necesario fortalecer programas de apoyo para las MIPYMES que aún no priorizan la innovación como un mecanismo para lograr sostenibilidad.

Figura 40
Cambios o mejoras en últimos dos años en productos/ servicios existentes



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

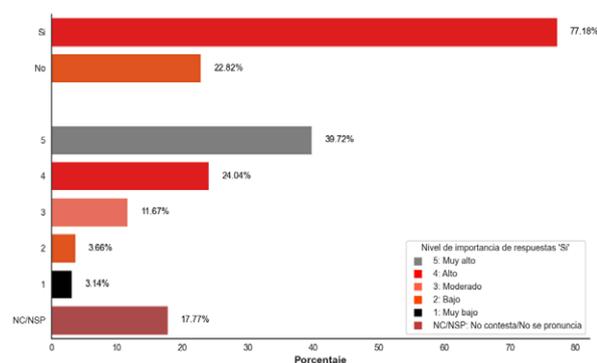
Lanzamiento de nuevos Productos

Sobre el tema de lanzamiento al mercado de nuevos productos /servicios realizados en los dos últimos años se manifestaron un significativo 77,18% de las Mipymes lanzó nuevos productos o servicios entre 2022 y 2023, lo que indica una notable capacidad de innovación, y al analizar su percepción del nivel de importancia, observamos que la mayoría de los empresarios (39,72%) otorgan la máxima importancia (5) a la introducción de estos nuevos productos o servicios.

Esto sugiere que la innovación es vista como un factor clave para el crecimiento y la competitividad. Sin embargo, existe una distribución variada en la escala Likert, con un 17,77% que no se pronuncia (NC/NSP) y porcentajes bajos en las categorías 1, 2 y 3. Esto podría indicar diferencias en la percepción de la importancia de

la innovación o en la efectividad de las estrategias implementadas. La alta proporción de Mipymes que innovan y la importancia que le otorgan sugieren un dinamismo importante dentro del sector.

Figura 41
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Acceso a nuevos mercados

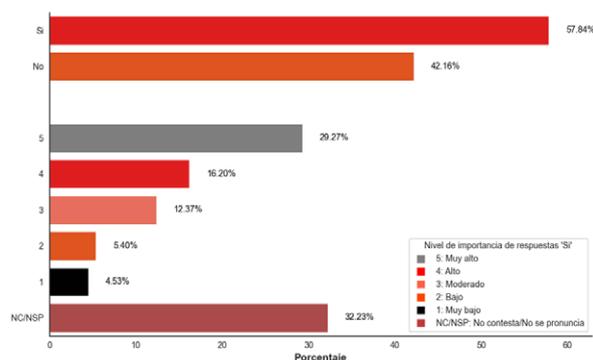
Consultados los empresarios sobre el acceso de nuevos mercados en los dos últimos años se pronunciaron, que el 57.84% de las Mipymes accedieron a nuevos mercados en el periodo 2022-2023, mientras que un 42.16% no lo hizo, lo que evidencia que casi la mitad de las empresas aún enfrentan barreras para la expansión.



Al establecer el nivel de importancia se observa que, el 32.23% de los encuestados no se pronuncia sobre la importancia de este acceso, lo que podría indicar falta de información o relevancia en su contexto. Sin embargo, un 29.27% considera que acceder a nuevos mercados es de máxima importancia (5) y un 16.20% le da un nivel 4, lo que sugiere que para más de la mitad de las empresas que expandieron su alcance, este proceso es fundamental. En contraste, un pequeño porcentaje (4.53% y 5.40%) otorga poca importancia (1 y 2), lo que podría estar relacionado con resultados insatisfactorios o falta de beneficios inmediatos.

Estos datos fortalecen el argumento que existe la necesidad de crear o fortalecer estrategias que faciliten la internacionalización y diversificación.

Figura 42
Acceso a nuevos mercados



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

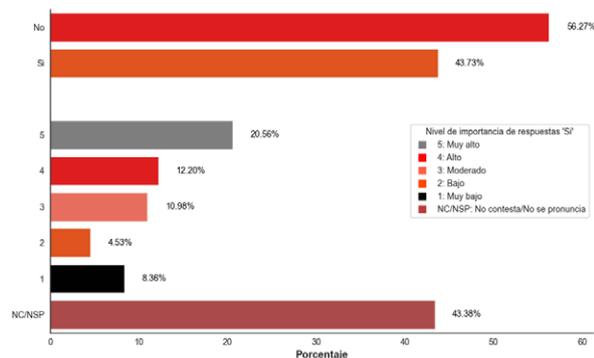
Nuevas alianzas

En lo concerniente a la opción de que si han establecido nuevas alianzas o colaboraciones en los dos últimos años se muestra que un 56,27% de las MIPYMES no estableció nuevas alianzas o colaboraciones

entre 2022 y 2023, mientras que un 43,73% sí lo hizo. Este dato sugiere una división en la estrategia de colaboración entre las empresas. Se observa además que, la mayoría de los empresarios que sí establecieron alianzas (43,88%) otorgan no revela el nivel de importancia (0) a estas colaboraciones. Esto podría indicar que las alianzas son vistas como un factor no determinante en el crecimiento y la competitividad. Sin embargo, existe una distribución variada en la escala Likert, con porcentajes bajos en las categorías 1, 2, 3, 4 y 5. Esto podría indicar diferencias en la percepción de la importancia de las alianzas o en la escasa efectividad de las estrategias implementadas. La alta proporción de empresarios que no establecieron alianzas y la baja importancia que le otorgan, sugieren un enfoque más individualista en este sector, es decir, se evitan actividades asociativas.



Figura 43
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

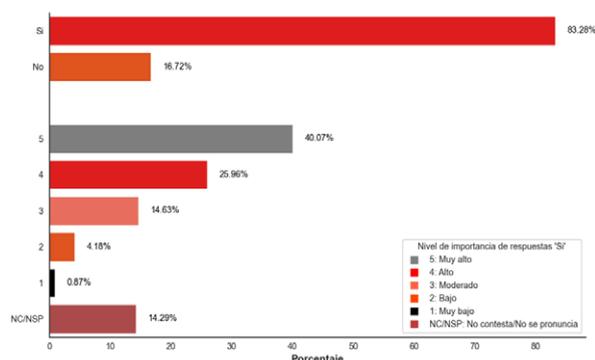
Ajustes en procesos

Sobre si realizaron cambios o mejoras en procesos, el sector indica que el 83,28% de las Mipymes implementaron cambios o mejoras en sus procesos durante el

periodo 2022-2023, lo que sugiere una fuerte orientación hacia la optimización y eficiencia operativa y quienes establecen niveles de importancia, se revela que el 40.07% de los empresarios consideran que estos cambios son altamente importantes (nivel 5), seguido de un 25.96% que les otorga una calificación de 4, lo que refleja una valoración positiva de la mejora continua. Un 14.63% le asigna un nivel medio (3), mientras que un 14.29% no se pronuncia sobre el tema, lo que puede indicar desconocimiento o falta de impacto inmediato.

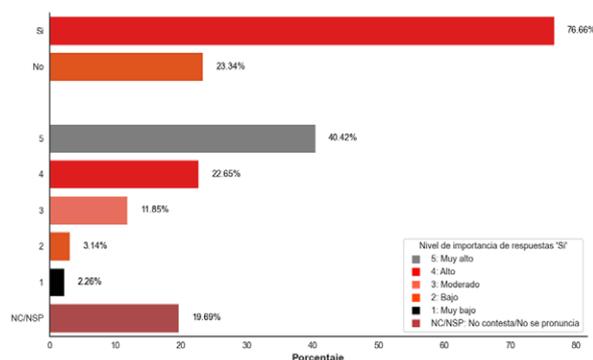
Los niveles bajos de importancia (1 y 2) son marginales (0.87% y 4.18%, respectivamente), reforzando la idea de que la mayoría de los empresarios perciben los cambios en procesos como estratégicos. De ahí la necesidad de seguir promoviendo herramientas y metodologías para mejorar la eficiencia y competitividad del sector.

Figura 44
Cambios o mejoras en los procesos



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 45
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Inversión en equipamiento

Sobre la adquisición de nuevos bienes de equipos o instalaciones el sector muestra que el 76.66% de las MIPYMES realizaron adquisiciones de nuevos bienes, equipo o instalaciones en el periodo 2022-2023, lo que sugiere un esfuerzo significativo por modernizar sus actividades y operaciones y mejor aún, el 40.42% de los empresarios que hicieron adquisiciones consideran que estas fueron altamente importantes (nivel 5), seguido de un 22.65% que les otorgó una valoración de 4, reflejando una percepción positiva de estas inversiones. Un 11.85% les asignó una importancia moderada (nivel 3), mientras que un 19.69% no se pronunció sobre el impacto de estas adquisiciones. Los niveles de baja importancia (1 y 2) son marginales, con 2.26% y 3.14%, respectivamente.

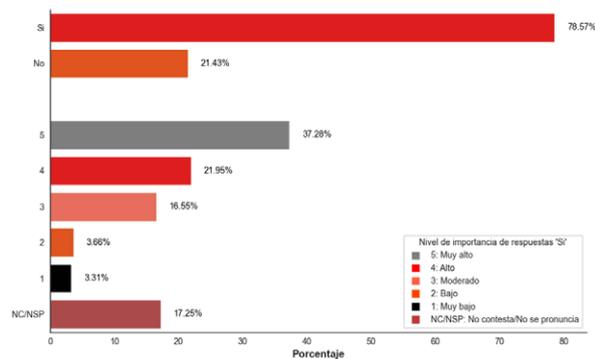
Estos datos encaminan a que la mayoría de los empresarios ven estas adquisiciones como clave para la mejora de sus operaciones y competitividad. No obstante, el porcentaje de no pronunciados encamina a que algunas empresas aún no han evaluado completamente el impacto de sus inversiones.

Cambios en direccionamiento organizacional

Sobre si se han realizado cambios o mejoras en la organización y o la gestión, se denota que, el 78.57% de las Mipymes implementaron cambios o mejoras en su organización y gestión durante el periodo 2022-2023, reflejando un interés significativo por optimizar sus procesos internos, siendo este proceso percibido en un 37.28% de los empresarios que lo calificaron con la mayor importancia (nivel 5), seguido de un 21.95% que les asignó un nivel 4, lo que evoca una alta percepción de valor a estas mejoras. Un 16.55% los consideró moderadamente importantes (nivel 3), mientras que un 17.25% no emitió opinión al respecto. Los niveles más bajos de importancia (1 y 2) representan un pequeño porcentaje (3.31% y 3.66%, respectivamente).

Estos resultados proponen que la mayoría de las empresas ven en la gestión y organización un factor clave para la competitividad y eficiencia. Sin embargo, el grupo que no se pronuncia podría indicar una falta de evaluación formal que desencadenan estos cambios en el desempeño empresarial.

Figura 46
Nuevos cambios o mejoras en organización y / o gestión



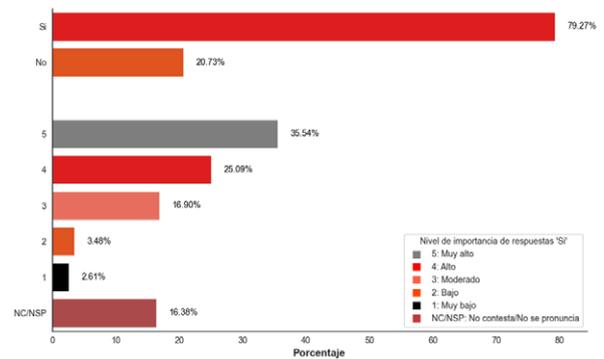
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Ajustes en aprovisionamientos

Sobre si en los dos últimos años se han hecho cambios o mejoras en compras y o aprovisionamientos, se observa que un significativo 79,27% de las MIPYMES realizó nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos entre 2022 y 2023, lo que advierte un fuerte enfoque en la optimización de la cadena de suministro sugieren un dinamismo importante en este sector. Además, observamos que la mayoría de los empresarios (35,54%) otorgan la máxima importancia (5) a estas mejoras. Esto devela que la optimización de la cadena de suministro es vista como un factor clave para la eficiencia y la competitividad.

No obstante, existe una distribución variada con porcentajes bajos en las categorías 1 y 2, que podría indicar diferencias en la percepción de la importancia de estas mejoras o en la efectividad de las estrategias implementadas.

Figura 47
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos



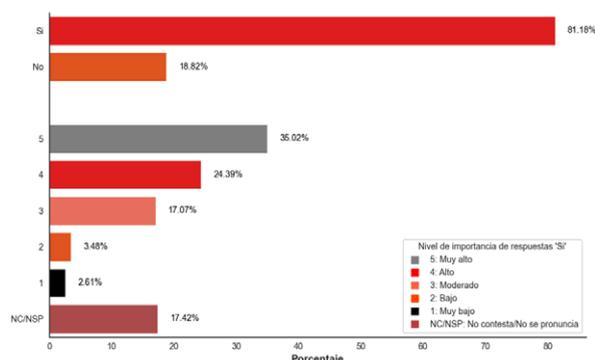
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Nuevos cambios o mejoras en área Comercial

Consultados los empresarios si en los dos últimos años realizaron cambios o mejoras en el tema comercial y/o de ventas, indicaron el 81,18% que implementaron cambios o mejoras en el área comercial y/o de ventas durante el periodo 2022-2023, reflejando una tendencia clara hacia el desarrollo y optimización de sus estrategias de comercialización. Más aún, un 35,02% de los empresarios consideró estas mejoras altamente importantes (nivel 5), seguido de un 24,39% que les asignó una importancia significativa (nivel 4). Un 17,07% las evaluó con un nivel intermedio (3), mientras que un 17,42% no se pronunció al respecto. Los niveles de menor importancia (1 y 2) representan apenas el 2,61% y 3,48%, respectivamente.

En consecuencia, se revela que la mayoría de las empresas perciben las mejoras en comercialización como un aspecto clave para su crecimiento y competitividad. Mientras el porcentaje de empresarios que no emiten opinión podría indicar la falta de métricas e indicadores claros para evaluar el impacto de estas estrategias en sus resultados.

Figura 48
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.2. Actividades generadoras de innovación por sector productivo

Las empresas deben orientar todas sus acciones hacia la generación de innovación, lo que encaminará al desarrollo de objetivos más trascendentales, se tendrá mejor criterio al asignar recursos a actividades generadoras de mayor valor, permitirá inspirar y desafiar a sus colaboradores y directivos hacia un mejoramiento de la cultura organizacional donde se pueda medir de mejor forma los riesgos así como, de asumir riesgos que redunden en mayores rendimientos (Rosenbusch et al., 2011).

Es importante mencionar que, si una empresa tiene como actividades misionales el desarrollo de nuevos productos y el crecimiento organizacional, hay una manera de optimizar su impacto en el mercado y en mediante la formación de redes de colaboración, es decir el trabajo con socios externos que sean relevantes, esto da viabilidad para el acceso a los recursos clave, el talento y conocimiento necesarios («New product development through collaborative innovation networks: Some mediating and moderating factors», 2025).

De la misma forma, es importante identificar y explotar los recursos externos en lugar de aspirar a desarrollar actividades de innovación con recursos y capacidades propias, contratar personal altamente cualificado se logra únicamente mejorar su desempeño de innovación incremental y si la meta es obtener innovación radical se debe observar su organización formal y los recursos físicos que se asignan formalmente en I+D (Verbano & Crema, 2016)

3.2.1. Cambios o Mejoras en productos /servicios existentes

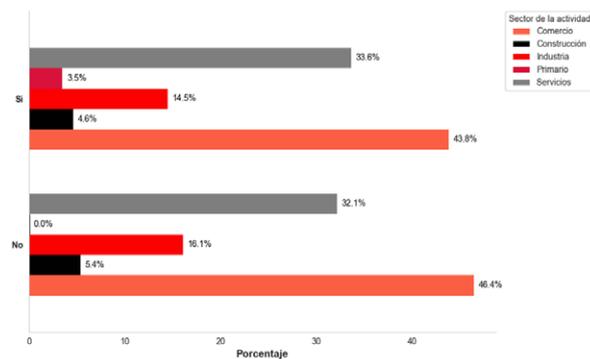
Al hacer un análisis sobre qué sectores han hecho o no cambios o mejoras, se observa que el sector comercio lidera los cambios, con 227 empresas que respondieron afirmativamente, seguido de servicios con 174, industria con 75, construcción con 24 y el sector primario con 18.



En contraste, las empresas que no realizaron mejoras se concentran principalmente en comercio (26) y servicios (18), mientras que los sectores: industrial, primario y de construcción muestran cifras menores.

Estos datos revelan que los sectores más orientados al consumidor, como comercio y servicios, perciben una mayor necesidad de innovación para mantener su competitividad. Sin embargo, la menor adopción de mejoras en sectores como la construcción y el primario podría estar relacionada con barreras estructurales o menor percepción de retorno de inversión inmediato de ahí la necesidad de establecer e implementar políticas de apoyo y capacitación enfocadas en fomentar la innovación en todos los sectores.

Figura 49
Cambios o mejoras por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.2.2. Desarrollo de adquisiciones de nuevos bienes de equipo o instalaciones.

Dentro del contexto de análisis, la distribución de respuestas de los empresarios consultados en relación con la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones en el

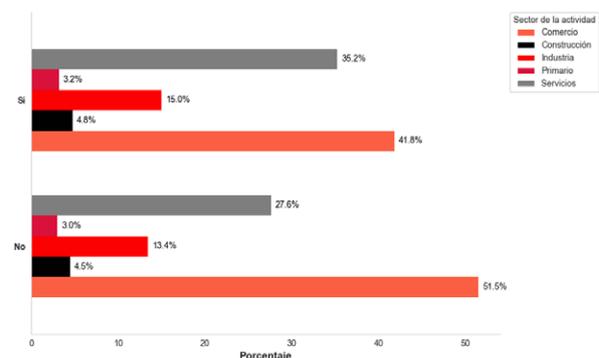
periodo 2022-2023, segmentadas por sector productivo, se revela que el sector comercio lidera la inversión en nuevos bienes, con 184 empresas que han realizado adquisiciones, seguido del sector servicios con 155.

La industria y la construcción presentan cifras menores, con 66 y 21 empresas respectivamente, mientras que el sector primario muestra la menor inversión (14). En términos de no inversión, el sector comercio también lidera con 69 empresas que no realizaron adquisiciones, seguido de servicios (37) e industria (18).

Esto sugiere que, aunque el comercio y los servicios son los sectores más preponderantes en la provincia y activos en la modernización de sus infraestructuras, también presentan el mayor número de empresas que no invierten, lo que podría establecer limitaciones de acceso a financiamiento o incertidumbre económica.

La promoción de incentivos financieros para fomentar la inversión en sectores estratégicos con menor participación sería indispensable para que los sectores crezcan de manera sostenida.

Figura 50
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.2.3. Comportamiento en el Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones

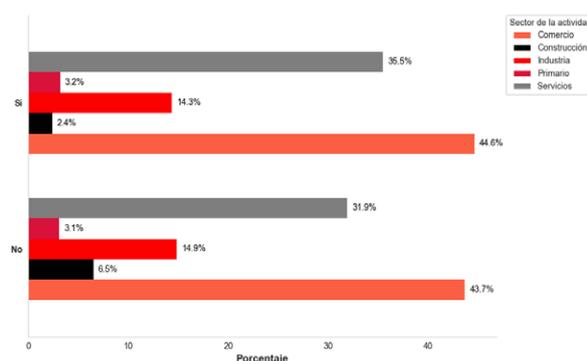
Al observar el comportamiento de los empresarios en el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones, revela una disparidad significativa en la adopción de alianzas o colaboraciones por sector productivo entre 2022 y 2023.

El sector de Servicios lidera con 141 MIPYMES que sí establecieron alianzas, superando ampliamente a los demás sectores. Le sigue el sector de Comercio con 112 alianzas, lo que sugiere una mayor apertura a la colaboración en estos sectores. En contraste, los sectores de Construcción e Industria muestran una menor propensión a establecer alianzas, con 36 y 8 casos respectivamente. El sector Primario reporta la menor cantidad de alianzas, con solo 6, lo que podría indicar particularidades en su estructura o necesidades.



La marcada diferencia entre sectores recomienda que factores como la naturaleza del negocio, la competencia y las oportunidades de colaboración influyen en la decisión de establecer alianzas. Este análisis hace énfasis en la necesidad de comprender las dinámicas específicas de cada sector para fomentar la colaboración efectiva que permita que cada uno de los sectores productivos pueda optimizar sus recursos y ser más competitivo y así proyectarse a más mercados nacionales e internacionales.

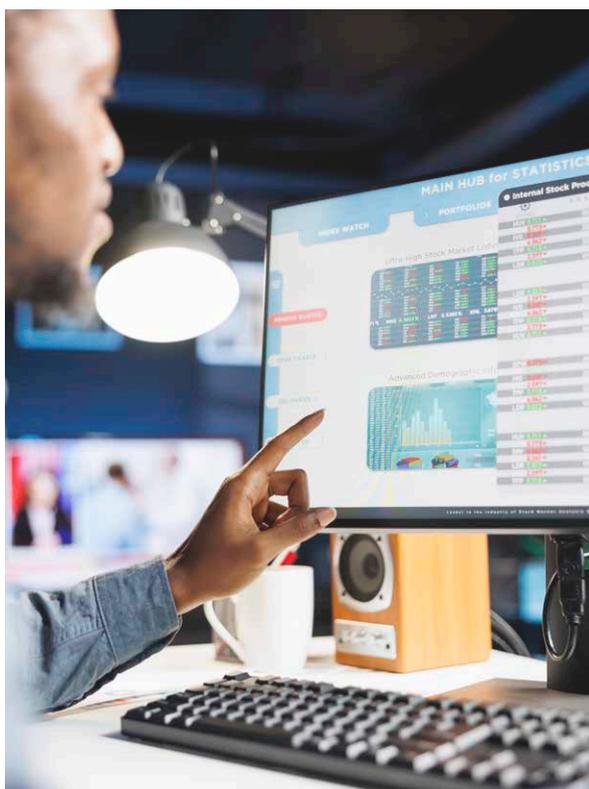
Figura 51
Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.3. Principales avances en innovación y rendimiento por Sector Productivo

En el transcurso del tiempo hemos observado la existencia de múltiples limitantes en el proceso de innovación y consecuente rendimiento dentro de las Mipymes, siendo entre ellas, el mejoramiento de la imagen de marca, la ventaja competitiva del compromiso con la sostenibilidad en vista del compromiso que los consumidores mantienen al ser cada vez más conscientes ambientalmente hablando, de igual manera se requiere contar con



un talento humano que esté directamente enrolado con los procesos de investigación y desarrollo I+D, además de una adecuada integración entre los actores del exosistema de innovación como lo es la academia, sector gubernamental y demás empresarios del mismo sector y sectores (Navarro-Caballero et al., 2020).

En la tarea del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, es importante resaltar aspectos que permiten mejoras en la percepción del consumidor a la hora de adquirir lo ofertado como lo es, la constante revisión y preocupación por la reducción del tiempo, esfuerzo, riesgos en la compra, que representan cargas innecesarias que se pueden evitar cada vez más en el proceso de desarrollo (Avlonitis & Salavou, 2007).

Es necesario observar las acciones que se realizan dentro de la empresa para fortalecer las actividades que llevan a la

innovación, siendo necesario centrarse en las mismas y estimular comportamientos innovadores estableciendo un sistema de evaluación y seguimiento que las fomente como puede ser el caso de planificar un plan de recompensas a quienes estén dispuestos a generar nuevas ideas y trabajar en ellas para que se conviertan en acciones (Jiang et al., 2023).

3.3.1. La gestión empresarial: Nuevos cambios o mejoras en compras

Analizada la distribución, se evidencia la adopción de cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos por parte de las MIPYMES en el periodo 2022-2023, segmentado por sector productivo.

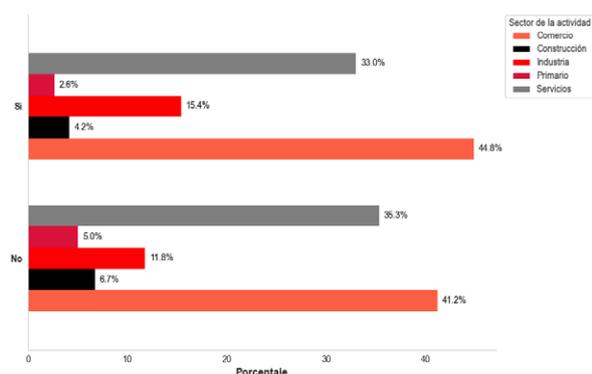
Se observa que el sector comercio lidera con 204 empresas que implementaron mejoras, seguido por servicios con 150, lo que refleja una alta adaptación en sectores con gran dinamismo comercial.

La industria también muestra una participación considerable (70), mientras que construcción (19) y el sector primario (12) presentan cifras menores. En contraste, el comercio y los servicios también encabezan la cantidad de empresas que no realizaron cambios, con 49 y 42 respectivamente.

Esto revela que, aunque la mayoría de los sectores han innovado en sus procesos de aprovisionamiento, aún existen barreras estructurales que limitan la transformación en ciertas empresas.

Es crucial implementar estrategias de capacitación y financiamiento para fortalecer la eficiencia en la gestión de compras en sectores menos dinámicos.

Figura 52
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamiento por sector/actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

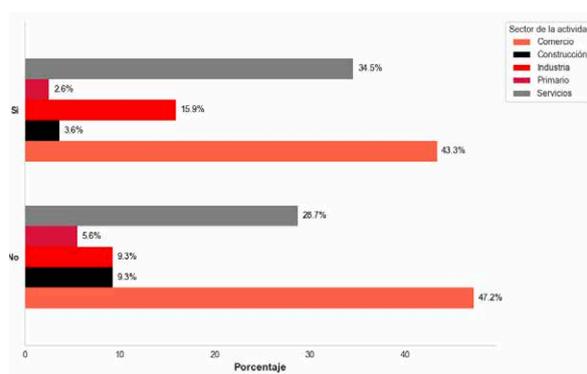
3.3.2. La gestión empresarial: Nuevos cambios o mejoras en ámbito comercial

Analizando los cambios o mejoras se observa la implementación de cambios en comercialización y ventas por parte de las MIPYMES durante el periodo 2022-2023, diferenciadas por sector productivo. Se destaca que el sector comercio lidera en innovación, con 202 empresas que han realizado mejoras, seguido por servicios con 161, evidenciando la necesidad de adaptación en mercados dinámicos. La industria también presenta un nivel relevante de actualización con 74 empresas, mientras que construcción (17) y el sector primario (12) muestran menor participación en cambios.

En cuanto a las empresas que no han innovado, comercio y servicios siguen encabezando la lista, con 51 y 31 respectivamente, aunque en menor proporción que los sectores más rezagados como construcción (10) e industria (10). El desafío está en continuar con un proceso de actualización en estrategias de ventas que es clave en sectores con alta competencia, pero

aún existen situaciones estructurales que frenan a sectores con menor dinamismo. Es fundamental fomentar el acceso a capacitación y herramientas digitales para mejorar la comercialización en sectores con menor adopción de cambios.

Figura 53
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.3.3. La gestión empresarial: Nuevos cambios o mejoras en la organización y la gestión

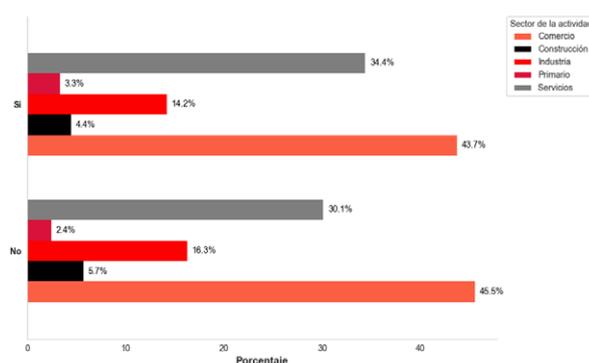
Sobre este tópico de innovación, se muestra una clara disparidad en la adopción de nuevos cambios o mejoras en la organización y/o gestión empresarial entre los sectores productivos de las MIPYMES durante el periodo 2022-2023.

El sector de Servicios lidera con un notable 197 número de casos de implementación, lo que sugiere una mayor adaptabilidad y enfoque en la mejora continua en este sector. Le sigue el sector de Comercio con 155 casos, indicando también una fuerte tendencia hacia la modernización. En contraste, los sectores de Construcción e Industria muestran una menor adopción de cambios, con 64 y 20 casos respectivamente.



El sector Primario reporta la menor cantidad de cambios, con solo 15, lo que podría indicar particularidades en su estructura o necesidades. La marcada diferencia entre sectores revela que factores como la naturaleza del negocio, la competencia y las oportunidades de mejora influyen en la decisión de implementar cambios, haciendo más evidente la necesidad de comprender las dinámicas específicas de cada sector para fomentar la modernización y la eficiencia en la gestión empresarial.

Figura 54
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.3.4. La gestión empresarial: Cambios o mejoras en los procesos

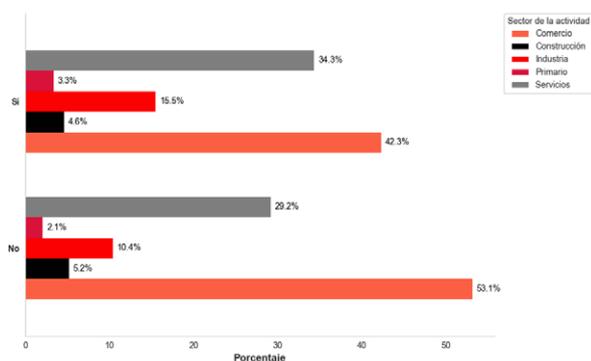
Sobre este tópico, podemos observar una marcada heterogeneidad en la implementación de nuevos cambios o mejoras en los procesos productivos empresariales entre los distintos sectores de las MIPYMES durante el periodo 2022-2023.

El sector de Servicios lidera con significativos 202 casos de implementación, indicando una fuerte tendencia hacia la optimización y modernización de sus procesos productivos. Le sigue el sector de Comercio con 164 casos, mostrando también una notable adaptación a las nuevas realidades del mercado. En contraste, los sectores de Construcción e Industria presentan una menor adopción de cambios, con 74 y 16 casos respectivamente, lo que podría reflejar diferencias en la naturaleza de sus procesos productivos o en la disponibilidad de recursos.

El sector Primario reporta la menor cantidad de cambios, con solo 22, reflejando posibles limitaciones en la adopción de nuevas tecnologías o prácticas. La acentuada diferencia entre sectores hace visible una marcada necesidad de comprender las dinámicas específicas de cada sector para fomentar la innovación y la eficiencia en los procesos productivos de manera más contundente.

Se destaca la importancia de generar políticas diferenciadas que impulsen la modernización en todos los sectores, especialmente en aquellos con menor tendencia a la adopción de cambios.

Figura 55
Nuevos cambios o mejoras en procesos por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.3.5. La gestión empresarial: Búsqueda y acceso a nuevos mercados

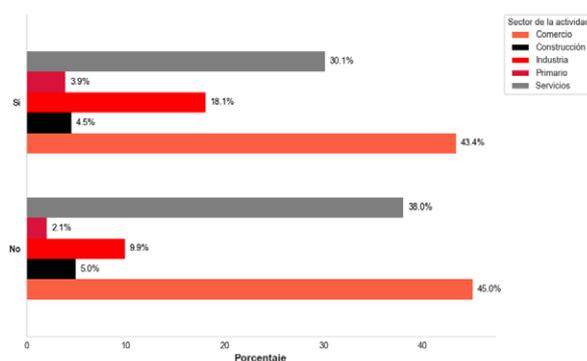
Al analizar este trascendental aspecto, se muestra una clara disparidad en la búsqueda y acceso a nuevos mercados entre los sectores productivos de las MIPYMES durante el periodo 2022-2023.

El sector de Servicios lidera con notables 144 casos de búsqueda y acceso, que revelan una mayor adaptabilidad y enfoque en la expansión de mercados en este sector. Le sigue el sector de Comercio con 100 casos, indicando también una fuerte tendencia hacia la diversificación de mercados. En contraste, los sectores de Construcción e Industria muestran una menor adopción de esta estrategia, con 60 y 13 casos respectivamente. El sector Primario reporta la menor cantidad de búsqueda y acceso, con solo 15, lo que podría indicar particularidades en su estructura, requerimientos o necesidades.

Entre los diferentes sectores se observa diferencias pronunciadas lo que sugiere que, factores como la naturaleza del negocio,

la competencia y las oportunidades de mercado influyen en la decisión de buscar y acceder a nuevos mercados. Comprender las dinámicas específicas de cada sector para fomentar la expansión de mercados de manera efectiva es un claro requerimiento para incentivar su crecimiento.

Figura 56
Acceso a nuevos mercados por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

3.3.6. La gestión empresarial: Lanzamiento al mercado de nuevos productos

De igual manera, en este apartado se muestra una marcada disimilitud en el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios entre los sectores productivos de las MIPYMES durante el periodo 2022-2023.

El sector de Servicios lo lidera con significativos 206 lanzamientos, develando una fuerte tendencia hacia la innovación y la diversificación de su oferta. Le sigue el sector de Comercio con 139 lanzamientos, mostrando también una notable capacidad de adaptación a las nuevas demandas del mercado. En contraste, los sectores de Construcción e Industria presentan una menor adopción de esta estrategia, con 68

y 17 lanzamientos respectivamente, lo que podría reflejar diferencias en la naturaleza de sus productos o en la disponibilidad de recursos para la innovación.

El sector Primario reporta la menor cantidad de lanzamientos, con solo 5, lo que muestra posibles limitaciones en la adopción de nuevas tecnologías o prácticas. La marcada diferencia entre sectores resalta la necesidad de comprender las dinámicas específicas de cada sector para fomentar de manera más contundente la innovación y la diversificación de la oferta. Se destaca la importancia de políticas diferenciadas que impulsen la innovación en todos los sectores, especialmente en aquellos con menor adopción de nuevos productos y/o servicios.

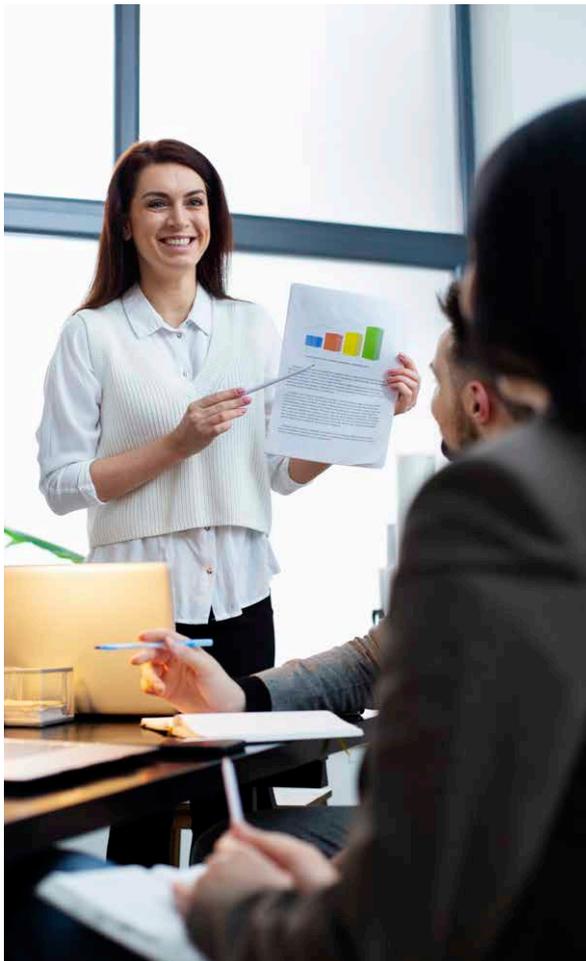
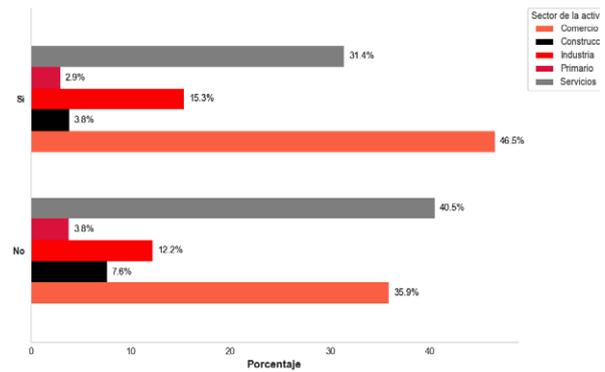


Figura 57
Lanzamiento al mercado de nuevos productos /servicios por sector de actividad



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.





Capítulo IV

4. Talento humano estructura y perspectivas por sector productivo

4.1. Percepción empresarial del mercado laboral

4.2. Gestión del talento humano por sector productivo

4.3. Perspectivas del empresario para una mejor gestión del capital humano



4. Talento humano estructura y perspectivas por sector productivo

Talento humano estructura y perspectivas por sector productivo

En el contexto internacional, la gestión del talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) ha sido identificada como un factor crucial para su crecimiento y sostenibilidad. Estudios realizados por la (OCDE, 2019) destacan que las Mipyme representan el 70% del empleo global, pero enfrentan brechas significativas en competencias digitales, liderazgo y adaptación a tecnologías emergentes.

Estas brechas se han exacerbado con la pandemia de COVID-19, que obligó a muchas empresas a reconsiderar sus estrategias de gestión del talento. En regiones de economías emergentes, las iniciativas públicas y privadas para fortalecer la educación técnica y fomentar la capacitación continua han mostrado resultados positivos, incrementando la productividad empresarial hasta en un 20% (WEF, 2022).

A nivel global, se espera que habilidades como el pensamiento analítico, la creatividad y el conocimiento en inteligencia artificial y big data sean cada vez más demandadas para 2027 (WEF, World Economic Forum, 2023). Estas tendencias están redefiniendo los requerimientos laborales en sectores productivos clave, impulsando la necesidad de capacitación continua y adaptación a nuevas tecnologías.

A nivel regional, las tendencias globales también han influido en la forma en que las MIPYME en América Latina gestionan su talento humano. Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (Banco Internacional de Desarrollo, 2023), la integración de soluciones digitales y programas de capacitación adaptados a las necesidades locales ha permitido que empresas en sectores como manufactura y comercio reduzcan la rotación laboral y mejoren la retención de talento calificado.



En el Ecuador, el talento humano desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las MIPYME, que constituyen un pilar esencial de su economía. Esta región, caracterizada por su diversidad cultural y económica, cuenta con una estructura empresarial donde las microempresas representan el 93,2% del total en 2023, mientras que las grandes empresas apenas alcanzan el 0,4%. Sin embargo, estas últimas concentran la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado (INEC, 2024). Las MIPYME abarcan sectores como el comercio, la agricultura, el turismo y la manufactura, los cuales dependen directamente de la calidad, disponibilidad y gestión de su fuerza laboral.

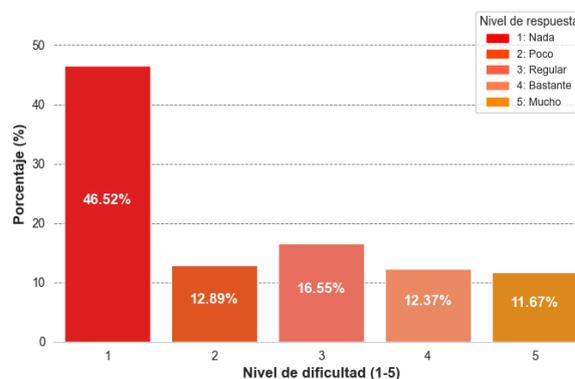


Este capítulo examina la estructura y perspectivas del talento humano en las MIPYME de Imbabura, explorando la percepción empresarial del mercado laboral, las prácticas de gestión por sector productivo y las estrategias proyectadas para mejorar el manejo del capital humano. A través de este análisis, se busca ofrecer una guía fundamentada que permita a los empresarios locales fortalecer sus operaciones y contribuir al desarrollo sostenible de la provincia.

4.1. Percepción empresarial del mercado laboral

Procedemos a mostrar qué nos comentan los empresarios respecto a su percepción de la medida en que encuentra dificultades para cubrir puestos de trabajo dentro de su organización.

Figura 58
Dificultades para encontrar personal directivo



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los resultados de la investigación, realizada en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la provincia de Imbabura, muestran que el 46,5% de las organizaciones encuestadas no experimenta dificultades para cubrir puestos directivos, mientras que un 53,5% sí reconoce algún grado de complejidad (de leve a “mucho”)

en este proceso. Aunque existe un grupo significativo de MIPYMES que logra captar personal para cargos directivos sin mayores problemas, más de la mitad enfrenta una serie de obstáculos vinculados a:

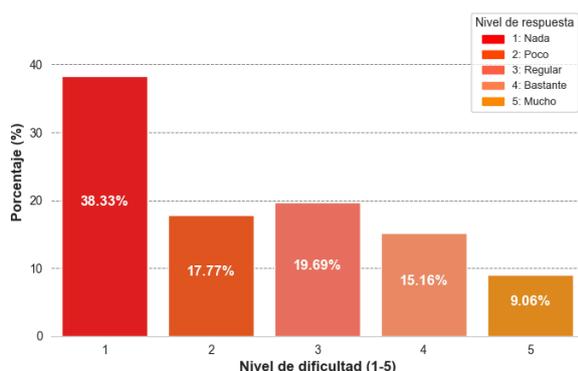
- Disponibilidad de talento especializado: La oferta de profesionales con competencias directivas puede resultar limitada en Imbabura para las MIPYMES que requieren perfiles con experiencia y formación sólida (Demartini, 2019).

- Restricciones de recursos y estructura: Las MIPYMES a menudo disponen de menos recursos económicos y canales de reclutamiento, lo que dificulta competir con empresas más grandes por el talento directivo (Alfredo De Massis, David Audretsch, Lorraine Uhlaner, and Nadine Kammerlander, 2018).

- Necesidades de capacitación y planes de sucesión: En ocasiones, no existen programas formales de formación interna y desarrollo de liderazgo, lo que dificulta promover colaboradores hacia puestos de mayor responsabilidad.



Figura 59
Ingeniería y TICs



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

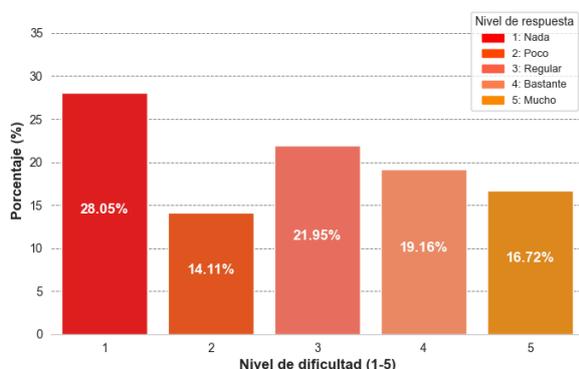
Aunque un 38,3% de las MIPYMES en Imbabura no reporta dificultades para cubrir cargos relacionados con Ingeniería y TICs, la mayoría (61,7%) experimenta diferentes grados de complejidad, lo que hace de estas posiciones un reto mayor en comparación con otros tipos de puestos. El nivel de dificultad moderado es el más frecuente, seguido de valores “2” y “4”, reflejando una distribución equilibrada de organizaciones que enfrentan problemas de diversa magnitud.

Entre los factores determinantes se señalan la escasa oferta de talento especializado, las restricciones presupuestarias y la falta de programas de capacitación y planes de sucesión al interior de las empresas, elementos que repercuten

directamente en la capacidad de reclutar perfiles adecuados para áreas técnicas y tecnológicas (Guifang Wang, Zuraina Dato Mansor, and Yee Choy Leong, 2024).

¿En qué medida son importantes y encuentra dificultades para disponer de los siguientes conocimientos y habilidades?

Figura 60
Dificultades para disponer de la habilidad en Idiomas



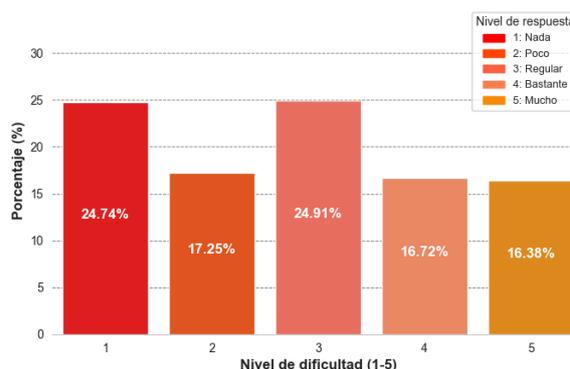
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

El 28,0% de las MIPYMES en Imbabura no reporta dificultades para disponer de habilidades en idiomas, la mayoría (72,0%) enfrenta distintos niveles de complejidad, destacando la categoría “3” (22,0%) como la más frecuente, seguida por los niveles “4” (19,2%) y “mucho” (16,7%), lo que evidencia una problemática significativa en el acceso a competencias lingüísticas.

Esta situación puede atribuirse a la escasez de profesionales bilingües en el mercado local, las limitaciones presupuestarias que dificultan la inversión en programas de formación y la falta de alianzas estratégicas con instituciones educativas que faciliten el desarrollo de estas habilidades. Por tanto, es esencial que las MIPYMES implementen estrategias de capacitación interna, establezcan convenios con centros

de enseñanza de idiomas y aprovechen oportunidades de financiamiento que les permitan fortalecer su competitividad y facilitar su inserción en mercados internacionales (Mg. Joselyn Jazmín Quimiz Sandoya, 2024).

Figura 61
Dificultad para cubrir puestos en digitalización y tecnologías de la información



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

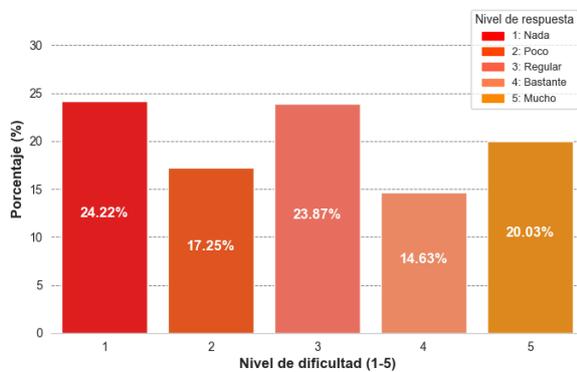
Si bien el 24,7% de las MIPYMES en Imbabura no reporta dificultades significativas para disponer de habilidades en digitalización y tecnologías de la información, una mayoría del 75,3% enfrenta desafíos en distintos grados, siendo la dificultad moderada (24,9%) la más común. Estos resultados reflejan un panorama donde la falta de talento especializado en TI, las limitaciones presupuestarias y la ausencia de estrategias de capacitación interna representan barreras clave para la adopción tecnológica en el sector.

Ante este contexto, se recomienda que las MIPYMES desarrollen alianzas estratégicas con instituciones educativas para acceder a talento calificado, implementen programas de formación continua en tecnologías digitales y busquen financiamiento o subsidios que faciliten la inversión en

infraestructura tecnológica. Estas acciones no solo ayudarán a reducir las dificultades actuales, sino que también potenciarán la competitividad y sostenibilidad de las empresas en un entorno empresarial cada vez más digitalizado (Marco Dini, 2021).

¿En qué medida los siguientes factores dificultan la contratación de personal?

Figura 62
Falta de cualificación de candidatos



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

A pesar de que un 24,2% de las MIPYMES en Imbabura no considera que la falta de cualificación de los candidatos dificulte la contratación de personal, una mayoría significativa del 75,8% enfrenta obstáculos de diversa magnitud en este aspecto. La dificultad moderada (23,9%) es la más común, mientras que el 20,0% de las empresas reporta graves problemas para encontrar talento calificado.

Esta situación se debe a factores como el desajuste entre la oferta educativa y las necesidades del mercado laboral, la falta de programas de formación interna y las limitaciones presupuestarias que dificultan la atracción de personal especializado. Para superar estos desafíos, se recomienda que las MIPYMES establezcan alianzas estratégicas con instituciones educativas, implementen

programas de capacitación continua y diseñen estrategias de retención de talento que les permitan desarrollar internamente las competencias que el mercado requiere.

Estas acciones no solo contribuirán a resolver las dificultades actuales en la contratación, sino que también fortalecerán la capacidad de las empresas para competir en un entorno laboral en constante evolución (InfoJobs, 2023).

El análisis de la percepción empresarial del mercado laboral en las MIPYMES de la provincia de Imbabura revela que la disponibilidad de talento calificado es un desafío persistente en diversos sectores. Mientras que cerca del 46,5% de las empresas no reporta dificultades significativas para cubrir puestos directivos, roles en áreas como Ingeniería, Tecnologías de la Información, Digitalización e Idiomas presentan mayores complicaciones, con más del 60% de las organizaciones enfrentando obstáculos para encontrar candidatos adecuados.



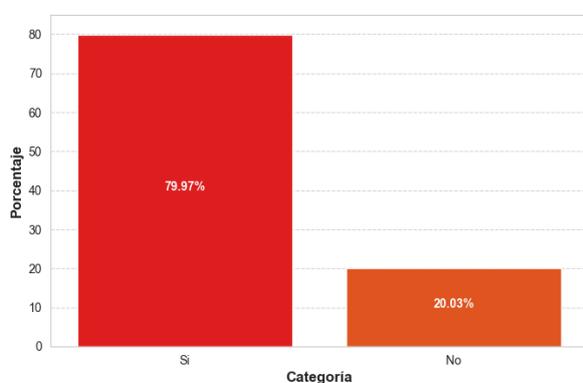
La falta de cualificación de los candidatos es un factor crítico que afecta la contratación en todos los niveles, siendo reconocida por el 75,8% de las empresas como un problema que limita su capacidad para cubrir vacantes clave. Esta situación se agrava por la escasa oferta de talento especializado, las restricciones presupuestarias que dificultan la competencia con grandes empresas y la ausencia de programas de formación interna que permitan desarrollar competencias dentro de las organizaciones.

Ante este panorama, es esencial que las MIPYMES fortalezcan sus estrategias de capacitación continua, establezcan alianzas con instituciones educativas y diseñen políticas de retención de talento. Estas acciones contribuirán a cerrar la brecha entre la oferta y la demanda de competencias en el mercado laboral, impulsando la competitividad y el crecimiento sostenible del sector productivo en Imbabura.

4.2. Gestión del talento humano por sector productivo

En cuanto a las acciones para cubrir sus necesidades de capital humano, podemos observar lo que los empresarios mencionan al respecto:

Figura 63
Interés por la formación y cualificación



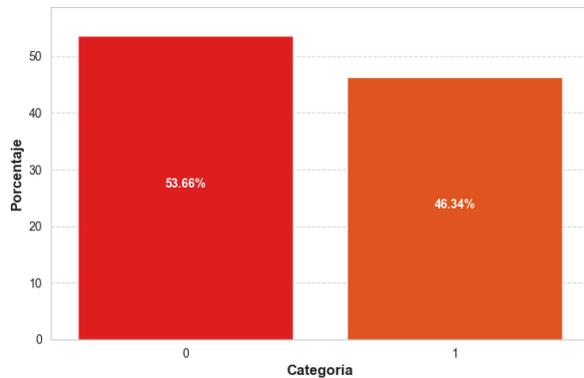
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

La adopción de programas de formación como acción para cubrir necesidades de capital humano es alta en las MIPYMES de Imbabura, con un 80% de las empresas implementando estas estrategias. Este dato refleja una conciencia creciente de la importancia de la formación continua para mejorar la competitividad y adaptarse a los cambios del mercado. Sin embargo, el 20% de las empresas que no adopta programas de formación podría enfrentar desafíos relacionados con limitaciones de recursos, falta de planificación estratégica o desconocimiento de los beneficios de la capacitación.



Para fortalecer la gestión del talento humano en todos los sectores productivos, es fundamental que las MIPYMES establezcan alianzas estratégicas con instituciones educativas, accedan a programas de financiamiento para formación y desarrollen estrategias de capacitación interna que les permitan no solo cubrir sus necesidades actuales, sino también anticiparse a los desafíos futuros del entorno productivo. Estas acciones contribuirán a mejorar la sostenibilidad y la competitividad del sector empresarial en la provincia de Imbabura (Ramos, 2024).

Figura 64
Búsquedas externas



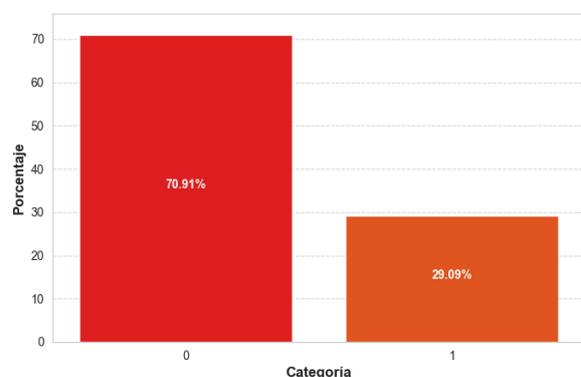
Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los resultados muestran que el 53,7% de las MIPYMES en Imbabura no recurren a búsquedas externas para cubrir sus necesidades de capital humano, lo que podría deberse a una preferencia por el desarrollo interno, limitaciones presupuestarias o la naturaleza de los perfiles requeridos. Sin embargo, el 46,3% restante reconoce la necesidad de explorar el mercado laboral externo, particularmente en sectores que requieren competencias especializadas o donde existe una escasez de talento calificado en la región.

Este escenario sugiere que, para mejorar la gestión del talento humano, las MIPYMES deben equilibrar la formación interna con estrategias de reclutamiento externo, especialmente en sectores donde la innovación y la adaptación tecnológica son clave para la competitividad. Además, se recomienda fortalecer alianzas con instituciones educativas y plataformas de empleo que faciliten el acceso a un pool de talento más amplio y diversificado, contribuyendo así a la sostenibilidad y crecimiento del sector productivo en Imbabura (Cabarcas-Velasquez, 2021).



Figura 65
Convenios institucionales(universidades)

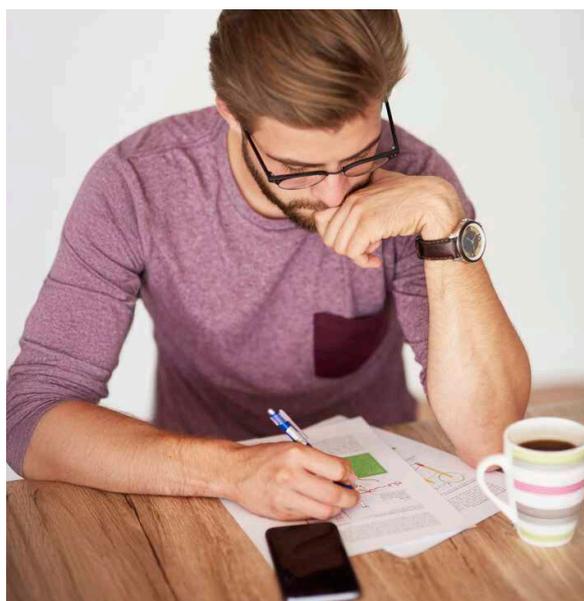


Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

El análisis muestra que el 70,91% de las MIPYMES en Imbabura no recurre a convenios institucionales con universidades para cubrir sus necesidades de capital humano, lo que indica una baja interacción entre el sector empresarial y el académico en la región. Sin embargo, el 29,09% que sí utiliza estos convenios refleja el potencial de estas colaboraciones para mejorar la disponibilidad de talento calificado y fomentar la innovación.

Para fortalecer la gestión del talento humano en las MIPYMES, es fundamental promover una mayor vinculación entre empresas e instituciones educativas. Esto puede lograrse mediante la implementación de políticas públicas que incentiven estas colaboraciones, el desarrollo de programas académicos más alineados con las necesidades del mercado laboral y la creación de redes de cooperación que faciliten la integración de la academia en el desarrollo económico regional.

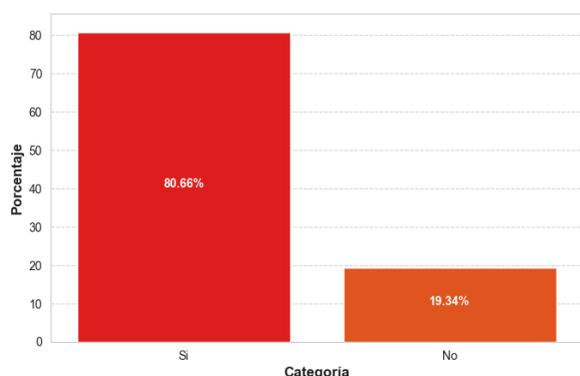
Estas acciones no solo contribuirán a mejorar la disponibilidad de talento en la provincia de Imbabura, sino que también impulsarán la competitividad y sostenibilidad del sector productivo en la región (Brenda Gonzalez, Ignacio Gómez, Geovani Figueroa, Rosalío Tortolero, 2021).



El 80,7% de las MIPYMES en Imbabura adopta mejoras en las condiciones laborales, como aumentos salariales y horarios flexibles, como una estrategia fundamental para atraer y retener talento humano. Este alto porcentaje refleja una comprensión clara de que las condiciones competitivas son esenciales en un mercado laboral donde la demanda de profesionales calificados supera la oferta. Sin embargo, el 19,3% de las empresas que no utiliza esta estrategia puede estar limitada por restricciones presupuestarias o confiar en otros incentivos no monetarios para atraer personal.

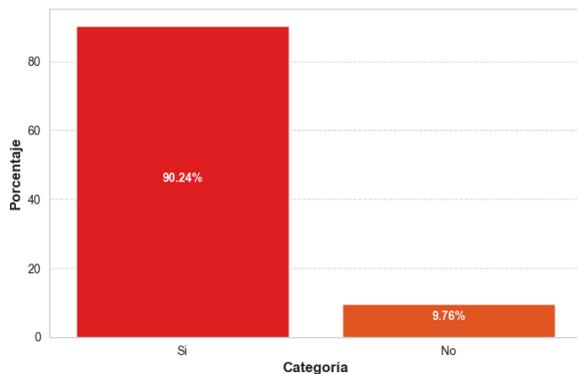
Para fortalecer la gestión del talento humano en todos los sectores productivos, se recomienda que las MIPYMES adopten un enfoque integral que combine la mejora de las condiciones laborales con oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente organizacional positivo. Además, el diseño de políticas públicas que apoyen a las MIPYMES en la implementación de beneficios competitivos podría contribuir significativamente a la retención de talento y al crecimiento sostenible del sector empresarial en la provincia de Imbabura (Clubpyme, 2025).

Figura 66
Mejora de condiciones laborales (sueldo, horarios)



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Figura 67
Mejora del Ambiente laboral



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Los datos recopilados revelan que el 90,2% de las MIPYMEs en Imbabura considera la mejora del ambiente laboral como una estrategia fundamental para atraer y retener talento humano, reflejando una fuerte comprensión del impacto que el entorno de trabajo tiene en la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. Este enfoque es especialmente relevante en sectores donde el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad son esenciales.

Por otro lado, el 9,8% de las empresas que no adopta esta estrategia podría beneficiarse de programas de sensibilización sobre el valor del ambiente laboral o requerir apoyo estructural para implementar mejoras.

Para fortalecer la gestión del talento humano en todos los sectores productivos, se recomienda que las MIPYMEs integren prácticas de liderazgo positivo, promuevan la comunicación interna efectiva y establezcan programas de bienestar laboral. Estas acciones no solo contribuirán a mejorar la satisfacción de los empleados, sino que también impulsarán la retención de talento y la competitividad de las empresas en la provincia de Imbabura (Juan Pablo Patiño Oleas, 2024).

El análisis de la gestión del talento humano en las MIPYMEs de Imbabura revela una clara preferencia por estrategias internas para atraer, desarrollar y retener talento. La formación continua (80%) y la mejora del ambiente laboral (90,2%) son las prácticas más adoptadas, lo que evidencia la importancia que las empresas otorgan al desarrollo de competencias y al bienestar del personal. Asimismo, la mejora de condiciones laborales como sueldos y horarios competitivos es implementada por el 80,7% de las organizaciones, destacando su relevancia para la retención del talento.

En contraste, las búsquedas externas (46,3%) y los convenios con universidades (29,1%) son menos comunes, lo que sugiere una limitada integración con el mercado laboral externo y las instituciones educativas. Esta situación representa una oportunidad de mejora para fortalecer la atracción de talento especializado y fomentar la innovación.



Las MIPYMES de Imbabura muestran un compromiso con el desarrollo interno, pero es necesario complementar estas acciones con alianzas estratégicas y una mayor exploración del mercado externo. Esto permitirá mejorar la competitividad y asegurar un crecimiento sostenible en los distintos sectores productivos de la región.

4.3. Perspectivas del empresario para una mejor gestión del capital humano

Los empresarios tienen un claro panorama en el sentido de saber cuáles son los requerimientos necesarios para solicitar al ente público, con la finalidad de lograr un mejoramiento en el capital humano, entre otras observamos las siguientes:



4.3.1. Medidas que deben adoptar los poderes públicos para mejorar el capital humano

Los resultados obtenidos de los empresarios muestran que el 58,2% de los empresarios en Imbabura considera que la adecuación del sistema educativo es una medida muy importante para mejorar el capital humano, mientras que un 92,2% reconoce su relevancia en diferentes grados.

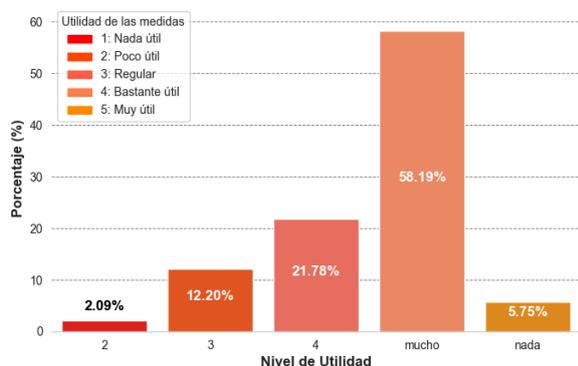
Esta percepción refleja una demanda urgente por parte del sector empresarial para que el sistema educativo se alinee mejor con las exigencias del mercado laboral, integrando competencias técnicas, tecnológicas y habilidades blandas que respondan a los desafíos actuales de los distintos sectores productivos.

4.3.2. Medidas que deben adoptar los poderes públicos para mejorar el sistema educativo

El bajo porcentaje de oposición (5,7%) a esta medida indica un consenso generalizado sobre la necesidad de reformas educativas que conecten más estrechamente la academia con el mundo empresarial.

Para lograrlo, se recomienda la implementación de programas de formación dual, el fortalecimiento de alianzas estratégicas entre universidades y empresas, y la actualización continua de los programas académicos para incorporar nuevas tecnologías y competencias prácticas.

Figura 68
Adecuación del sistema educativo



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

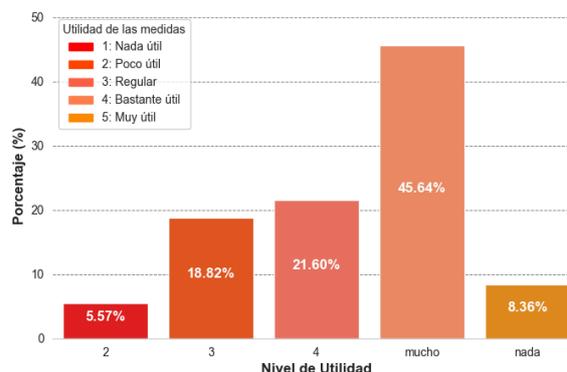
Estas acciones no solo mejorarán la calidad del capital humano en la provincia de Imbabura, sino que también contribuirán al crecimiento sostenible y la competitividad del sector productivo regional (CEPAL, 2019).

4.3.3. Medidas que deberían adoptar los poderes públicos para obtener ayudas a la contratación.

El presente análisis muestra que el 45,6% de los empresarios en Imbabura considera que las ayudas a la contratación son una medida muy importante para mejorar el capital humano, y un 86% de los encuestados percibe su relevancia en diferentes grados.

Este resultado evidencia una demanda significativa por parte del sector empresarial para que los poderes públicos implementen incentivos que reduzcan los costos de contratación y faciliten la incorporación de talento calificado.

Figura 69
Ayudas a la contratación



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

La baja oposición a esta medida (8,4%) sugiere que las ayudas a la contratación son ampliamente aceptadas como una herramienta efectiva para fomentar el empleo formal, mejorar las condiciones laborales y apoyar el crecimiento de las MIPYMES.

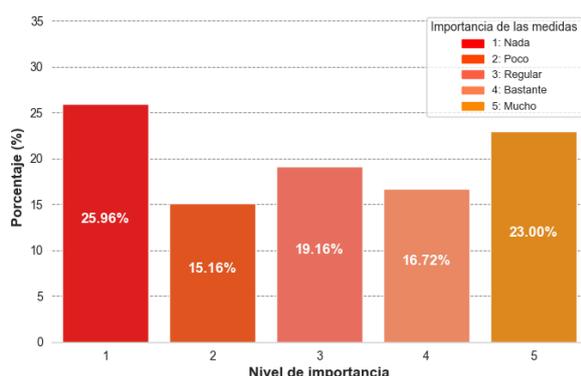
Para maximizar su impacto, se recomienda que las políticas públicas se orienten hacia el diseño de programas específicos para distintos sectores productivos, simplificando los procesos de acceso a estos incentivos y asegurando que respondan a las necesidades reales del tejido empresarial local.

Estas acciones no solo contribuirán a la generación de empleo de calidad, sino que también fortalecerán la competitividad y la sostenibilidad de las MIPYMES en la provincia de Imbabura (Gustavo García-Cedie, 2022).

4.3.4. Dificultades para disponer de conocimientos y habilidades en Orientación al Cliente

A partir de la información analizada muestra que el 74% de las MIPYMES en Imbabura enfrenta algún grado de dificultad para disponer de personal con habilidades en orientación al cliente, mientras que solo el 26% no reporta inconvenientes en esta área. Este resultado sugiere que la falta de formación en competencias de servicio, la alta rotación de personal y la falta de incentivos adecuados son barreras clave que dificultan la disponibilidad de talento con esta capacidad (Ramírez, 2024).

Figura 70
Orientación al cliente



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

El impacto de esta deficiencia es más crítico en sectores como comercio, turismo y servicios, donde la experiencia del cliente es un factor determinante en la competitividad empresarial. Ante este desafío, se recomienda que las MIPYMES implementen programas de capacitación interna en servicio al cliente, establezcan incentivos que motiven una cultura de orientación al cliente, y fortalezcan la formación en atención digital, adaptándose a las nuevas tendencias en experiencia del consumidor. Estas estrategias permitirán a

las empresas mejorar su posicionamiento en el mercado, fidelizar clientes y fortalecer su competitividad en un entorno empresarial cada vez más orientado al servicio (Dini & Stumpo, 2020).

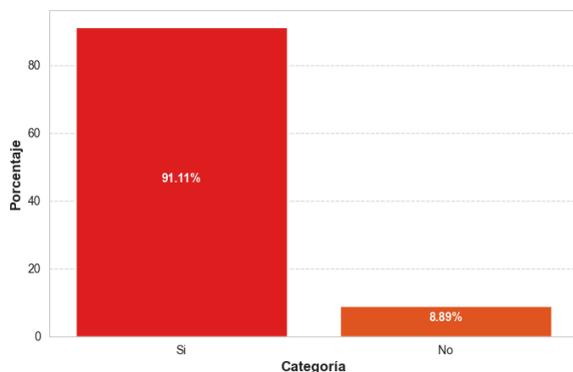


4.3.5 Acciones prácticas para retener al talento humano

Mejora reputacional

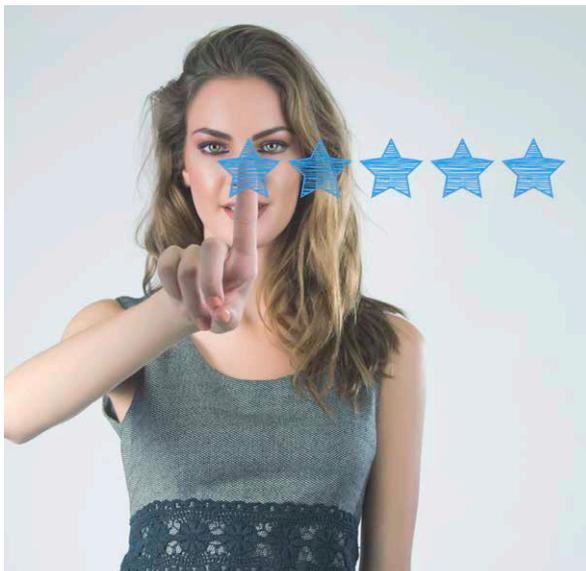
El análisis muestra que el 91,1% de las MIPYMES en Imbabura considera la mejora de su reputación como una estrategia clave para la atracción y retención de talento humano, mientras que solo el 8,9% no implementa acciones en esta área. Esto indica que la mayoría de las empresas entiende la importancia de proyectar una imagen corporativa sólida para mantenerse competitivas en el mercado laboral (González, 2021).

Figura 71
Mejora de la Reputación de la empresa



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

El alto nivel de adopción de esta estrategia refleja la necesidad de que las empresas trabajen activamente en el desarrollo de su marca empleadora, ofreciendo condiciones laborales atractivas y promoviendo valores que generen confianza entre los candidatos. Para optimizar esta estrategia, se recomienda que las MIPYMES implementen prácticas de responsabilidad social empresarial, fomenten una cultura organizacional positiva y utilicen herramientas digitales para fortalecer su presencia y credibilidad en el mercado.

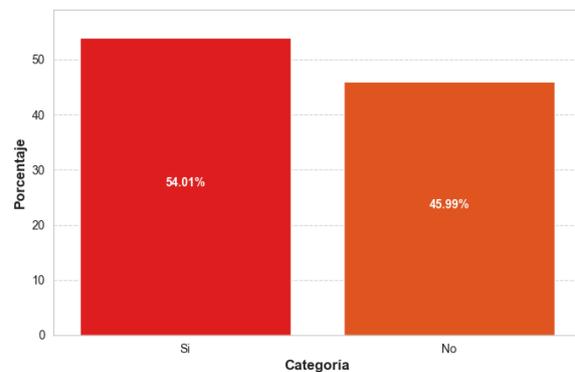


Estas acciones no solo mejorarán la capacidad de las empresas para atraer talento calificado, sino que también contribuirán a su sostenibilidad y crecimiento en el entorno empresarial de la provincia de Imbabura (Guerrero, 2022).

Diseño de un Plan de Carrera

La distribución de respuestas indica que el 54,0% de las MIPYMES en Imbabura han implementado planes de carrera como estrategia de retención del talento, mientras que el 46,0% no ha desarrollado esta práctica. Estos resultados reflejan un avance moderado en la consolidación de estrategias de desarrollo profesional dentro del sector empresarial de la región, aunque persisten brechas significativas en muchas empresas que aún no han integrado esta herramienta en su gestión del talento humano (García, 2024).

Figura 72
Diseño de Planes de carrera



Nota: Resultados de la investigación de campo, Base de Datos Imbabura.

Las organizaciones que no han adoptado planes de carrera pueden estar limitadas por factores como la falta de recursos, estructuras organizativas rígidas o ausencia de planificación estratégica. Para fortalecer

la retención del talento en las MIPYMES, es recomendable implementar políticas de desarrollo profesional estructuradas, promoviendo la formación interna y generando oportunidades de crecimiento para los colaboradores.

Esto no solo impactará positivamente en la satisfacción y compromiso del personal, sino que también contribuirá a la competitividad y sostenibilidad del sector productivo en la provincia de Imbabura (Edenred, 2025).

En este contexto, se hace relevante diseñar estrategias de fortalecimiento del talento humano local que incluyan alianzas con instituciones educativas, capacitaciones especializadas, incentivos de retención y la implementación de planes de carrera para desarrollar competencias directivas dentro de las propias MIPYMES. Todo ello contribuirá a mejorar la capacidad de las empresas de Imbabura para cubrir eficazmente estos puestos claves y, en última instancia, favorecer el crecimiento y competitividad del sector (Araujo Dos Santos, 2022).

Tabla 6
Estrategias para fortalecer la estructura de la MIPYME en Imbabura

Estrategia	Objetivo	Acciones Clave	Recursos Requeridos	Indicadores de Éxito	Plazo	Responsables
1. Fortalecimiento de la marca empleadora local	Dar a conocer la cultura y valores empresariales de la MIPYME, y posicionarla como un lugar atractivo para trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un mensaje institucional claro (misión, visión, valores) - Participar en ferias y eventos locales - Divulgar logros y proyectos en redes sociales y otros medios de la región 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de comunicación - Material gráfico y digital - Presupuesto para eventos y ferias 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de postulantes a vacantes directivas - Reconocimiento de marca a nivel local (encuestas) 	6 meses (implementación inicial)	Áreas de Marketing / Comunicación
2. Alianzas con instituciones educativas y organismos	Establecer convenios y redes de contacto que faciliten la identificación y reclutamiento de talento especializado.	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios con universidades para pasantías y prácticas profesionales - Colaborar con Cámaras de Comercio/Asociaciones empresariales para difundir ofertas y participar en capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos con universidades y Cámaras de Comercio - Equipo legal y administrativo para convenios 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de convenios firmados - Cantidad de postulantes a vacantes directivas provenientes de alianzas 	6-12 meses (para concretar alianzas)	Dirección General / RR. HH.

Estrategia	Objetivo	Acciones Clave	Recursos Requeridos	Indicadores de Éxito	Plazo	Responsables
3. Ajuste del perfil y propuesta de valor para el directivo	Identificar competencias clave y ofrecer una compensación integral (monetaria y no monetaria) para atraer el perfil idóneo.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir competencias técnicas y blandas requeridas - Diseñar un paquete de compensación acorde (salario, bonificaciones, capacitación, flexibilidad) - Crear planes de carrera y reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de RR. HH. especializado - Información sobre salarios de mercado - Presupuesto para beneficios - Material gráfico y digital - Presupuesto para eventos y ferias 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de candidaturas de calidad - Tasa de aceptación de ofertas directivas 	3-6 meses (diseño y validación del perfil)	Dirección General / RR. HH.
4. Capacitaciones y planes de sucesión	Desarrollar internamente el talento con potencial directivo, garantizando continuidad y crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar talleres o cursos de liderazgo y gestión de proyectos - Identificar colaboradores clave y trazar planes de sucesión - Establecer evaluaciones periódicas de competencias directivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto en formación - Mentores /consultores externos - Herramientas de evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de colaboradores formados y promovidos - Tasa de retención de personal en puestos clave 	Continuo (con revisiones trimestrales)	RR. HH. / Gerencias de área
5. Uso de plataformas digitales y redes profesionales	Ampliar el alcance de búsqueda de talento directivo, aprovechando recursos de bajo costo y alta efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar vacantes en LinkedIn, Indeed y portales especializados - Crear una red de contactos estratégicos con otras MIPYMES - Fomentar referencias internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a internet y plataformas - Equipo RR. HH. con conocimiento de reclutamiento 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de postulaciones recibidas vía online - Tiempos de cobertura de vacantes directivas 	2-4 meses (en la etapa inicial de uso)	RR. HH. / Marketing Digital

Estrategia	Objetivo	Acciones Clave	Recursos Requeridos	Indicadores de Éxito	Plazo	Responsables
5. Uso de plataformas digitales y redes profesionales	Ampliar el alcance de búsqueda de talento directivo, aprovechando recursos de bajo costo y alta efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar vacantes en LinkedIn, Indeed y portales especializados - Crear una red de contactos estratégicos con otras MIPYMES - Fomentar referencias internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a internet y plataformas - Equipo RR. HH. con conocimiento de reclutamiento 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de postulaciones recibidas vía online - Tiempos de cobertura de vacantes directivas 	2-4 meses (en la etapa inicial de uso)	RR. HH. / Marketing Digital
6. Incentivos y retención del talento directivo	Mantener y motivar a los directivos contratados, fomentando su permanencia y compromiso con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes de compensación variable (bonos, reconocimientos, utilidades) - Otorgar autonomía y poder de decisión al directivo - Promover proyectos retadores y oportunidades de networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de incentivos - Mecanismos de evaluación de desempeño - Agenda de eventos / proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de rotación en puestos directivos - Evaluaciones de clima organizacional 	Continuo (con evaluaciones semestrales)	Dirección General / RR. HH.

Nota: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

Con respecto a temas de innovación, el estudio reveló que los sectores que más trabajan en este sentido son, el Sector comercio y el sector servicios, aunque, la innovación que se presenta es de carácter incremental determinándose que tienen dificultad en hacer innovación disruptiva por cuanto no están dispuestos a desarrollar un trabajo colaborativo para que sus cambios se consoliden.

El resto de los sectores, no trabajan en la innovación por cuanto sus áreas de trabajo lo hacen de manera tradicional al igual que el resto de los competidores, sin embargo, están desaprovechando una oportunidad de diferenciación que les permitiría liderar el sector, ofreciendo productos y servicios que a futuro serán los que se consoliden en el mercado.

Al compararse con lo que se está realizando a nivel global, las Mipymes analizadas tienen la oportunidad de consolidar ahora nuevas propuestas de innovación, siendo uno de los requisitos más relevantes hacerlo de manera colaborativa, misma que permitirá que puedan diferenciarse de los competidores locales y por qué no, apuntar a los mercados internacionales de tal forma que les permita crecer.

El papel que deberían desempeñar la academia es, consolidar una propuesta de capacitación en las áreas de creación e innovación de nuevos productos y servicios para los casos específicos que las empresas locales necesiten desarrollar, al hacer esto, se estaría dando impulso a la hélice

de la productividad local y creando en los estudiantes universitarios soluciones reales a problemas de las Mipymes locales.

Este trabajo consolidado puede ofrecer nuevas alternativas de propuestas comerciales que permitiría a los diferentes sectores competir de una manera apropiada a los retos de la globalización y presentar servicios y productos ajustados a los nuevos requerimientos de los consumidores más exigentes que buscan esos productos.





REFERENCIAS

Bibliográficas

Abdelfattah, F., Al Halbusi, H., & Al-Brwani, R. M. (2023). Cognitive style and fostering of technological adaptation drive E-entrepreneurial of new mature business. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 230-243. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.04.001>

Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2024). Collaborative entrepreneurship and social innovation performance: Effects of institutional support and social legitimacy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5881-5893. <https://doi.org/10.1002/csr.2900>

Ailin, M., Lindgren, P., & IEEE. (2008). Innovation Leadership in Danish SMEs (WOS:000262920500018). 98-103. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2008.4654344>

Alfredo De Massis, David Audretsch, Lorraine Uhlaner, and Nadine Kammerlander. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *J PROD INNOV MANAG*, 125-146.

Ana Isabel Sordo. (2023, marzo 9). ¿Qué es un emprendedor? Definición y características. ¿Qué es un emprendedor? Definición y características. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-un-emprendedor>

Andy Field. (2018). *Discovering Statistics using SPSS*. *Bangladesh Journal of Plant Taxonomy*, 22(2), 137-141.

Araujo Dos Santos, J. P. (2022). Políticas Y Prácticas De Gestión De Personas Y Compromiso Organizacional: Una Revisión Sistemática En Revistas Brasileñas. *Revista Visão*, 62-76.

Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>

Banco Internacional de Desarrollo. (01 de Febrero de 2023). Banco Internacional de Desarrollo. Obtenido de Banco Internacional de Desarrollo: <https://publications.iadb>.

org/es/generacion-de-oportunidades-y-mayor-resiliencia-prioridades-para-una-recuperacion-sostenible-el?utm_source=chatgpt.com

Bellavitis, C., Deloof, M., Filatotchev, I., Hermes, N., & Paeleman, I. (2023). Do old theories fit new contexts? New perspectives on corporate governance in entrepreneurial firms. *Venture Capital*, 25(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/13691066.2023.2178365>

Biçer, M., & Şit, A. (2023). The Impact of Corporate Governance Quality on Firm Value: A Case Study on Corporate Governance Index of Borsa Istanbul. *Central European Business Review*, 12(3), 1-19. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.324>

Boone Jr, H. N., Boone, D. A., Boone, H. N., Associate Professor, J., & Boone Associate Professor, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *The Journal of Extension*, 50(2), 48. <https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>

Braun, M. C., & Mueller, S. M. (2024). External Corporate Governance and Corporate Misconduct: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, corg.12627. <https://doi.org/10.1111/corg.12627>

Brenda Gonzalez, Ignacio Gómez, Geovani Figueroa, Rosalío Tortolero. (2021). La gestión del talento humano para la innovación en las MiPyMes de la ciudad de Durango, México. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 32-42.

Cabarcas-Velasquez, M. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia*. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 133 - 149.

CEPAL. (2019). CEPAL. Obtenido de CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ofccd930-dd14-4d0d-9a42-cb45179814bb/content>

Chávez Díaz, J. M. (2023). Claves del Gobierno Corporativo y Sostenibilidad: Una revisión de literatura. *Revista la Junta*, 6(1), 88-106. <https://doi.org/10.53641/junta.v6i1.108>

Chuayounan, S., & Promnil, N. (2024). How psychological factors influence the cultural entrepreneurship intention of Thai youth. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2443560. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2443560>

Clubpyme. (24 de 01 de 2025). Clubpyme. Obtenido de Clubpyme: <https://clubdelapyme.com/blog/estrategias-efectivas-para-retener-talento/>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* - John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark - Google Libros (SAGE Publications, Vol. 3). https://books.google.com.ec/books/about/Designing_and_Conducting_Mixed_Methods_R.html?id=eTwmDwAAQBAJ&redir_esc=y

Demartini, M. y. (2019). Capital intelectual y desempeño de las pymes: una revisión bibliográfica estructurada. *Journal of Small Business Management* . Tylor & Francis, 58 (2), 288–332.

De Vaus, D. (2013). *SURVEYS IN SOCIAL RESEARCH*, 6th Edition. *Surveys in Social Research*, 6th Edition, 1–382. <https://doi.org/10.4324/9780203519196>

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas.

Dossou-Yovo, A., & Keen, C. (2021). SMEs and the innovation management process: A multi-level process conceptual framework. *Technology Innovation Management Review*, 11(1), 22–33. Scopus. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1414>

Edenred. (07 de Enero de 2025). edenred. Obtenido de edenred: <https://www.edenred.mx/blog/estrategias-de-retencion-de-talento-en-pymes>

Flores Mendoza, R. L., & Cervantes Penagos, M. A. (2019). *Evaluacion del desempeño del Gobierno Corporativo*. Instituto Mexicano de Contadores Publicos. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/124949>

García, L. S. (05 de Marzo de 2024). wolterskluwer. Obtenido de wolterskluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/plan-carrera-que-es-como-hacerlo>

González, M. d. (6 de Mayo de 2021). EAE. Obtenido de EAE: <https://retos-directivos.eae.es/reputacion-corporativa-y-gestion-de-recursos-humanos/>

Guedhami, O., Johan, S., Lopez-de-Silanes, F., & Terjesen, S. (2022). Challenges for corporate governance at the national and firm levels. *Corporate Governance: An International Review*, 30(1), 2–9. <https://doi.org/10.1111/corg.12420>

Guerrero, R. J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 139–152.

Guifang Wang, Zuraina Dato Mansor, and Yee Choy Leong. (2024). Unlocking digital performance: exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8–9.

Gustavo García-Cedie, J. M. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: impulsando la innovación y la competitividad. *AGLALA*, 12–15.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (seven).

Havel, B., Lasák, J., Pihera, V., & Štenglová, I. (2023). Czech Corporate Governance in the Light of its History and the Influence of the G20/OECD Corporate Governance Principles. *European Business Organization Law Review*, 24(1), 167–200. <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00253-3>

INEC. (01 de Octubre de 2024). El Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de El Instituto Nacional de Estadística y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_II/Boletin_REEM_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com

InfoJobs. (19 de Abril de 2023). Procesos de selección largos, pocas competencias técnicas y falta de candidatos: las empresas sufren para encontrar talento. Informe InfoJobs sobre la Escasez de Talento.

Ivanović-Đukić, M., Krstić, B., & Rađenović, T. (2022). Entrepreneurship and economic growth in emerging markets: An empirical analysis. *Acta Oeconomica*, 72(1), 65–84. <https://doi.org/10.1556/032.2022.00004>

Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link? *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440>

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

Jun Xie, Xiangdan Piao, & Shunsuke Managi. (2022). The role of female managers in enhancing employee well-being: A path through workplace resources. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2261556/v1> [https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2261556/v1]

Kleinhempel, J., & Estrin, S. (2025). Realizing expectations? High-impact entrepreneurship across countries. *Small Business Economics*, 64(2), 333–351. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00921-3>

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Vol. 4).

Ledi, K. K., & Ameza – Xemalordzo, E. (2023). Rippling effect of corporate governance and corporate social responsibility synergy on firm performance: The mediating role of corporate image. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2210353. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210353>

Listyaningsih, E., Mufahamah, E., Mukminin, A., Ibarra, F. P., Santos, Ma. R. H. M. D., & Quicho, R. F. (2024). Entrepreneurship education, entrepreneurship intentions, and entrepreneurship motivation on students' entrepreneurship interest in entrepreneurship among higher education students. *Power and Education*, 16(3), 297–313. <https://doi.org/10.1080/17513758.2024.2311111>

org/10.1177/17577438231217035

Lu, C., Qi, Y., Hao, S., & Yu, B. (2024). How and when domestic and international collaboration networks influence innovation performance of SMEs: Evidence from China. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL*, 30(2), 435-462. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2023-0336>

Lwesya, F., & Mwakasangula, E. (2023). A scientometric analysis of entrepreneurship research in the age of COVID-19 pandemic. *Future Business Journal*, 9(1), 103. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00275-4>

ManpowerGroup. (2023). U.S. Demand for skilled workers persist for Q1 despite headwings. https://www.manpowergroupusa.com/meos?utm_source=highspot&utm_medium=pdf&utm_campaign=mpg_us_client_q1_2023_meos

Marco Dini, N. G. (2021). “Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas”. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(17), 613-619. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63023334008>

McNally, B. & O'Connor Thomas. (2022). The corporate governance lifecycle in emerging markets – the case of the Republic of Korea. <https://doi.org/DOI 10.1108/CG-10-2022-0422>

Mg. Joselyn Jazmín Quimiz Sandoya, M. J. (2024). Transformación digital en las pymes: retos y estrategias para la competitividad empresarial. *Transformación digital en las pymes: retos y estrategias para la competitividad empresarial. REVISTA MULTIDISCIPLINAR G-NER@NDO*, 18-19.

Naidu, D. D., McCullough, K., & Peerbhai, F. (2024). Towards better governance: Creating a corporate governance index for South African firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(8), 133-146. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2024-0228>

Nakpodia, F. (2024). Corporate governance and family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 808-812. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0198>

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>

Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manotas, E., &

Hernández-Chacín, J. (2020). Innovation in micro, small and medium-sized family business in the manufacturing sector in Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 124-144. Scopus. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34653>

New product development through collaborative innovation networks: Some mediating and moderating factors. (2025). *Strategic Direction*, 41(1), 15-17. Scopus. <https://doi.org/10.1108/SD-12-2024-0266>

OCDE. (24 de 07 de 2019). OCDE. Obtenido de OCDE: <https://doi.org/10.1787/c19b6f97-en>

Pandey, K., Husain, F., Assistant Professor, Department of Commerce and Management, Integral University, Lucknow, Khan, F. S., & Singh, P. (2022). Essays on Corporate Governance and Firm Performance. *NMIMS Management Review*, 30(03), 34-53. <https://doi.org/10.53908/NMMR.300212>

Quintero, Tatiana, Gaitán, Sandra, & Saavedra, Rodrigo. (2024). Corporate Governance and Sustainability in Latin America. <https://doi.org/10.29393/ran10-20gcls30020>.

Ramírez, C. E. (2024). Análisis del servicio al cliente en las pequeñas y medianas empresas. *Transdigital*.

Ramos, E. (03 de Septiembre de 2024). Cómo la formación continua puede impulsar el crecimiento de tu pyme. En un mercado competitivo, las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse rápidamente para mantenerse a la vanguardia. La formación continua es una herramienta clave para lograr esto.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>

Sarhan, A. A., & Al-Najjar, B. (2023). The influence of corporate governance and shareholding structure on corporate social responsibility: The key role of executive compensation. *International Journal of Finance & Economics*, 28(4), 4532-4556. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2663>

Son, S., Zo, H., Jeong, M., & Steinberger, T. (2024). Open innovation strategy and performance of SMEs in the IT industry located in Korea's innovation clusters: The role of government subsidies. *ASIAN JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION*, 32(2), 274-296. <https://doi.org/10.1080/19761597.2023.2208641>

Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541-542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>

Susanti, E., Mulyanti, R., & Wati, L. (2023). MSMEs performance and competitive advantage: Evidence from women's MSMEs in Indonesia. *COGENT BUSINESS & MANAGEMENT*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2239423>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.).

Uan Pablo Patiño Oleas, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 878 – 896.

UNIR. (2021, enero 22). ¿Qué es ser emprendedor? Claves para emprender en Ecuador con éxito. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/que-es-ser-emprendedor/>

Verbano, C., & Crema, M. (2016). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(5), 524-540. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1117066>

Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x>

Wahyuningrum, I. F. S., Chegenizadeh, A., Humaira, N. G., Budihardjo, M. A., & Nikraz, H. (2023). Corporate Governance Research in Asian Countries: A Bibliometric and Content Analysis (2001–2021). *Sustainability*, 15(8), 6381. <https://doi.org/10.3390/su15086381>

Wang, X. (2024). Use of proper sampling techniques to research studies. *Applied and Computational Engineering*, 57(1), 141–145. <https://doi.org/10.54254/2755-2721/57/20241324>

WEF. (10 de Junio de 2022). World Economic Four. Obtenido de World Economic Four: <https://es.weforum.org/stories/2022/06/futuro-del-trabajo-davos-2022/>

WEF. (30 de Abril de 2023). World Economic Forum. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/>

Xu, Q., Chen, J., Chen, L., Jin, L., Lou, D., & IEEE. (2008). Total Innovation Management competence and innovation performance in SMEs—An Empirical Study Based on SME Survey in Zhejiang Province (WOS:000269126600190). 949–953. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2008.4738010>

Yang, S. (2023). Long-term Business Sustainability Through Corporate Governance.

Advances in Economics, Management and Political Sciences, 19(1), 255-262. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/19/20230146>

Zaccone, M. C. (2024). Unlocking sustainable governance: The role of women at the corporate apex. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(4), 746-762. <https://doi.org/10.1111/beer.12637>

Ziniuk, M., Dyeyeva, N., Bogatyrova, K., Melnychenko, S., Fayvishenko, D., & Shevchun, M. (2022). DIGITAL TRANSFORMATION OF CORPORATE GOVERNANCE. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 300-310. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807>







Talento, Innovación y Rendimiento de la MIPYME en Imbabura

Este estudio analiza el talento, la innovación y el rendimiento de las MIPYMEs en Imbabura, abordando su gestión, competitividad y desafíos. Con un enfoque práctico, ofrece claves para la toma de decisiones y el desarrollo empresarial, siendo una herramienta esencial para emprendedores y académicos.