Factores y condiciones para el crecimiento de las MIPYMES en Ecuador

IBARRA - ECUADOR

Evidencia empírica sobre innovación, gobierno corporativo, desempeño y barreras al desarrollo empresarial



Luis Saráuz-Estévez, Milena Saráuz, Danilo Cuaical, Jessica Pupiales-Proaño, A-Cristina Pupiales-Proaño

Factores y condiciones para el crecimiento de las MIPYMES en Ecuador



Factores y condiciones para el crecimiento de las MIPYMES en Ecuador

Evidencia empírica sobre innovación, gobierno corporativo, desempeño y barreras al desarrollo empresarial

Vinicio Saráuz
Milena Saráuz
Danilo Cuaical
Jessica Pupiales
Cristina Pupiales

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
IBARRA - ECUADOR
EDITORIAL UTN
IBARRA - ECUADOR

Edita
Editorial Universidad Técnica del Norte
Av. 17 de Julio, 5-21. Campus Los Olivos
Ibarra - Imbabura - República del Ecuador
www.utn.edu.ec
editorial@utn.edu.ec

Pares revisores académicos externos
PhD. Javier Enrique Delcid Carrasco
javier.delcid@unitec.edu.hn
Universidad Tecnológica Centroamericana
UNITEC

PhD. Jorge Aníbal Restrepo Morales
jrestrepo@tdea.edu.co
Universidad Tecnológico de Antioquia –
Institución Universitaria (TdeA)

Revisión de estilo
Dra. Jessy Barba-Ayala
jvbarba@utn.edu.ec
Universidad Técnica del Norte

Fotografía
Banco de imágenes: Magnific

Dirección de Arte y diagramación
Lic. Dany Gabriel Saráuz
gabdanideas@gmail.com
(+593) 996348880

© de los textos y fotografías: Sus respectivos autores, 2026.
© de esta edición: Editorial Universidad Técnica del Norte, 2026
Primera edición: Enero 2026
DOI: xx
ISBN: xx
Editado en Ecuador
Edición digital
Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin la previa autorización escrita por parte de la Editorial Universidad Técnica del Norte.

EDITORIAL UTN
IBARRA - ECUADOR

Autores
MSc. Esp. Luis Vinicio Saráuz Estévez
Docente Investigador - Universidad Técnica del Norte
lvsarauz@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-2549-7343

MSc. Cristina Milena Saráuz Terán
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
cmsarauzfl@flacso.edu.ec
milenasarauz@gmail.com
https://orcid.org/0009-0007-1913-6716

MSc. Danilo Erasmo Cuaical Tapia
Docente Investigador - Universidad Técnica del Norte
decuaical@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-8731-0583

MSc. Jessica Aracely Pupiales Proaño
Docente Investigador - Universidad Técnica del Norte
japupiales1@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-7532-7444

MSc. Alexandra Cristina Pupiales Proaño
Docente Investigador - Universidad Técnica del Norte
acpupiales@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-3730-2200

ÍNDICE

Capítulos	Contenidos	Pág.
	Presentación	**9**
	Introducción	**13**
01	**La MIPYME ecuatoriana y el desafío del crecimiento**	**17**
	1.1. Importancia de la MIPYME en la economía ecuatoriana	17
	1.2. Características generales de las empresas estudiadas	18
	1.3. Perfil general de los directivos	26
	1.4. Planteamiento del problema de investigación	31
02	**Gobierno corporativo y perfil directivo como factores del crecimiento**	**37**
	2.1. Empresa familiar y liderazgo	37
	2.2. Género, formación y composición del equipo directivo	40
	2.3. Profesionalización de la gestión	44
	2.4. Estrategias futuras	48
	2.5. Ampliación de capital	53
	2.6. Relación entre gobierno corporativo y crecimiento	57
03	**Innovación, rendimiento empresarial y entorno competitivo**	**63**
	3.1. Evolución reciente y expectativas	64
	3.2. Internacionalización de la MIPYME	69
	3.3. Posición competitiva frente a competidores	70
	3.4. Tipos de innovación implementada	72
	3.5. Influencia del entorno económico y empresarial	82

Capítulos	Contenidos	Pág.
04	**Estrategias y motivaciones para el crecimiento empresarial**	**87**
	4.1. Interés directivo por el crecimiento	89
	4.2. Motivaciones para el crecimiento empresarial: evidencia empírica	90
	4.3. Vías preferidas de crecimiento	103
	4.4. Factores internos críticos	115
05	**Barreras al crecimiento y propuestas para el fortalecimiento de la MIPYME**	**131**
	5.1 Barreras regulatorias	132
	5.2 Barreras institucionales	141
	5.3 Propuestas para el fortalecimiento de la MIPYME	152
	Propuesta orientadora para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las Mipymes ecuatorianas	**159**
	Conclusiones, discusión crítica y recomendaciones para el fortalecimiento de la MIPYME	**167**
	Recomendaciones	**171**
	Recomendaciones para empresarios	171
	Recomendaciones para la Academia	173
	Recomendaciones para políticas públicas en Ecuador	175
	Bibliografía	**179**



PRESENTACIÓN

La presente obra constituye un aporte académico al estudio del crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, un sector decisivo para la generación del empleo, la dinamización de las economías locales y la articulación del tejido productivo nacional. Las MIPYMES representan una expresión concreta del esfuerzo emprendedor de miles de ecuatorianos; sin embargo, enfrentan desafíos persistentes para consolidarse, innovar, acceder a mercados más amplios y sostener procesos de desarrollo en el tiempo.

El libro Factores y condiciones para el crecimiento de las MIPYMES en Ecuador: Evidencia empírica sobre innovación, gobierno corporativo, desempeño y barreras al desarrollo empresarial, surge con el propósito de contribuir a la comprensión de estos desafíos desde una perspectiva analítica, rigurosa y contextualizada, su principal valor radica en que integra una revisión académica especializada con los resultados de la evidencia empírica que fue obtenida a partir del estudio a 356 empresas ecuatorianas, permitiendo que la información se aproxime a la realidad que atraviesa el sector desde su particularidad, capacidad, percepciones y limitaciones.

En la obra se examina dimensiones fundamentales para explorar el desempeño y la proyección de las MIPYMES, además, se identifica el perfil estructural de las empresas, el papel que juega el gobierno corporativo, la profesionalización de las personas que tienen a cargo la gestión, la composición de los equipos directivos, los procesos de innovación que han adoptado, las estrategias para lograr el

crecimiento, las motivaciones de los empresarios y las barreras regulatorias e institucionales que mitigan su desarrollo.

Reconocer que el crecimiento empresarial no solamente depende de la voluntad del empresario, sino también, actitud emprendedora, la capacidad de gestión y el liderazgo son elementos indispensables como lo es además, el ecosistema en el que las empresas desarrollan sus operaciones. A esto también se añade, el acceso al financiamiento, la estabilidad institucional, la simplificación normativa, la disponibilidad de tecnología, la formación de talento humano y la articulación con universidades, Estado y otros actores productivos son condiciones que pueden potenciar o restringir el desarrollo de las MIPYMES.

En esta perspectiva, las MIPYMEs ecuatorianas se comprenden como organizaciones complejas, dinámicas y heterogéneas. Presentan realidades diferenciadas de acuerdo con su tamaño y orientación productiva; por ello, requieren de un análisis específico y que se presente propuestas ajustadas a su realidad. Esta condición permite ir más allá de enfoques generales que, aunque bien intencionados, no siempre responden a las necesidades reales del sector.

Se destaca, además, a la innovación como un requerimiento estratégico para lograr competitividad. Ser innovador no implica únicamente desarrollar productos nuevos o incorporar tecnología avanzada; también representa, mejorar procesos, reorganizar la gestión, fortalecer la relación con los clientes, optimizar recursos y construir propuestas de valor pertinentes para mercados cada vez más exigentes.

En el documento se resalta el importante papel que juega el gobierno corporativo y de una adecuada profesionalización de la gestión que desarrollen. Las MIPYMES ecuatorianas en su gran mayoría, mantienen una estructura familiar, lo que en principio, puede observarse como una fortaleza por el nivel de compromiso, de confianza y de una visión de continuidad. No obstante, también

representa la apertura de desafíos vinculados con la toma de decisiones, la capacidad de sucesión generacional, la incorporación de talento externo y la adopción de mecanismos formales de planificación y control.

El libro está dirigido a empresarios, emprendedores, académicos, estudiantes, investigadores, gestores públicos y demás actores vinculados al desarrollo productivo. Para los empresarios, además de aportar evidencia para reflexionar sobre sus prácticas de gestión, incorpora una Propuesta orientadora para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las MIPYMES ecuatorianas, que facilita el diagnóstico de las capacidades internas y las condiciones del entorno, la identificación de problemas prioritarios, la selección de una ruta estratégica y el seguimiento de los resultados mediante indicadores.

Para las instituciones de educación superior, constituye una fuente para generar nuevas investigaciones, proyectos de vinculación y procesos formativos orientados a las necesidades del sector productivo; mientras que, para los responsables de las políticas públicas, proporciona información útil para diseñar instrumentos de apoyo más pertinentes, diferenciados y sostenibles.

En este contexto, la obra busca establecer puentes entre la reflexión académica y la gestión empresarial. No se limita a aportar información para el debate teórico, sino que articula los hallazgos de la investigación con una propuesta orientadora —flexible y adaptable a la realidad de cada organización— que permite encaminar las decisiones hacia rutas de estabilización, fortalecimiento, resiliencia o expansión.

De esta manera, se ofrecen elementos para formular estrategias empresariales y políticas de apoyo dirigidas al fortalecimiento de las MIPYMES en Ecuador, reconociendo que la investigación académica adquiere mayor sentido cuando se vincula con la realidad, interpreta sus desafíos y propone posibles caminos para su transformación.

Esta obra debe ser entendida como una invitación a mirar a las MIPYMES no solo desde sus limitaciones, sino también desde el enorme potencial que tienen, cada empresa representa una posibilidad para generar nuevos empleos, potenciar procesos de innovación, el desarrollo territorial y la movilidad económica. Prestarles más atención y fortalecerlas, implica ser más intencionales en apoyar a generar mejores ambientes que permitan una economía más inclusiva, productiva y sostenible.

Con esta publicación, se espera contribuir al conocimiento, valoración y fortalecimiento de un sector fundamental para el presente y futuro del país. Las páginas que siguen ofrecen evidencia, análisis y propuestas para comprender mejor el crecimiento de la MIPYME ecuatoriana y para impulsar, desde la academia, el compromiso colectivo con su desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen una de las expresiones más dinámicas, diversas y significativas del tejido productivo ecuatoriano, concentran historias de esfuerzo, creatividad, trabajo familiar, permanente adaptación y una búsqueda constante de oportunidades desde el ámbito de su desarrollo. En la economía nacional no solo reflejan el liderazgo y su número, sino también, su capacidad para generar fuentes de empleo, sostener economías locales, dinamizar territorios y aportar al bienestar de miles de familias. Sin embargo, enfrentan desafíos estructurales que debilitan su crecimiento, consolidación y proyección hacia mercados que son cada vez más competitivos.

Este libro es un aporte desde la academia que fomenta el análisis, comprensión y fortalecimiento, su propósito es proveer desde una mirada rigurosa y contextualizada, los factores internos y externos asociados al crecimiento, partiendo de evidencia empírica obtenida mediante el estudio a 356 MIPYMES del país. La información primaria y secundaria obtenida, permite aproximarse a la realidad empresarial desde la teoría y, al mismo tiempo, desde las experiencias compartidas de quienes dirigen y sostienen a estas organizaciones.

Parte del supuesto fundamental: El crecimiento de una MIPYME es el resultado de una interacción compleja entre capacidades internas y condiciones del entorno. El liderazgo, la planificación estratégica, la profesionalización de la gestión, la actividad innovadora, la estructura familiar o no familiar de la empresa y la calidad del equipo directivo representan capacidades internas de la organización, mientras que en

las segundas se destaca, el acceso al sistema financiero, la regulación, la carga tributaria, el entorno político, la infraestructura, la asociatividad y las condiciones institucionales que favorecen o debilitan la ejecución de la actividad empresarial.

Dentro del capítulo primero, se presenta la caracterización de las empresas objeto de estudio donde se considera su importancia en la economía ecuatoriana, la composición sectorial, el tamaño, la antigüedad, la generación de empleo y el perfil de los directivos. Iniciar revelando estos detalles, permite comprender la heterogeneidad del sector y establecer una base empírica que deja en contexto para el análisis de los posteriores capítulos.

En el capítulo segundo, se examina cómo está constituido el gobierno corporativo y el perfil directivo como factores que se vinculan para el crecimiento, se analiza la empresa familiar, la composición del equipo directivo, la formación del gerente, la profesionalización de la gestión, las estrategias futuras y la relación entre liderazgo, toma de decisiones y continuidad empresarial.

Dentro del capítulo tercero, se desarrolla un importante tema para el desarrollo como es la innovación, el rendimiento empresarial y el entorno competitivo. Entendiendo a la innovación como una dimensión amplia que incluye a los productos, servicios, procesos, organización y comercialización. Desde esta dimensión, se estudia el papel que tiene en la adaptación a mercados cambiantes, en la mejora de la productividad y en la construcción de ventajas competitivas además de sostenibles.

A continuación se analiza las estrategias y motivaciones para el crecimiento que es el tema del capítulo cuarto, se estudia el interés de los directivos por expandir sus empresas, mejorar la rentabilidad, incrementar la eficiencia, acceder a tecnología, fortalecer la reputación y elegir distintas vías de desarrollo. La base empírica revela de manera amplia que, los empresarios valoran el crecimiento, aunque existe la tendencia por privilegiar prudentes estrategias que se basan en recursos internos, conservación del control y reducción del riesgo.

Ahora, dentro del quinto capítulo, se estudian las barreras regulatorias e institucionales que limitan el desarrollo. Se revelan factores que afectan la capacidad de invertir, innovar y proyectarse hacia nuevos mercados como son: La burocracia, las obligaciones fiscales, las cargas laborales, el acceso restringido al financiamiento, la incertidumbre política, las limitaciones del sistema judicial y el bajo nivel de asociatividad empresarial.

Por último, la obra presenta las conclusiones y una discusión crítica derivada de los principales hallazgos e incorpora una Propuesta orientadora para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las MIPYMES ecuatorianas. Este marco flexible permite trasladar la evidencia obtenida al ámbito de la gestión empresarial mediante el diagnóstico de las capacidades internas y las condiciones del entorno, la priorización de problemas, la selección de rutas estratégicas y el seguimiento de los resultados.

Finalmente, se formulan recomendaciones dirigidas a los empresarios, la academia y los responsables de la formulación de políticas públicas. Con ello, se busca fomentar el diálogo entre universidad, empresa y Estado, a partir de evidencia y propuestas orientadas al fortalecimiento de un sector que sostiene una parte significativa de la economía ecuatoriana y que, bajo condiciones adecuadas, puede consolidarse como un motor de transformación productiva, inclusión económica y desarrollo nacional.





CAPÍTULO 1.
LA MIPYME ECUATORIANA Y EL DESAFÍO DEL CRECIMIENTO

1.1. Importancia de la MIPYME en la economía ecuatoriana

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen el pilar fundamental del tejido productivo ecuatoriano y de la región latinoamericana en su conjunto, en Ecuador su constitución jurídica se establece en el artículo 53 del código orgánico de la producción, comercio e inversiones (COPCI, 2010), que las caracteriza como: Toda persona natural o jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales señalados para cada categoría.

La clasificación operativa adoptada por el INEC y alineada con los parámetros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) distingue cuatro segmentos; microempresas (menos de 100.000,00 USD en ventas anuales, 1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (de 100.001 a 1.000.000 USD, 10 a 49 trabajadores), mediana empresa “A” (de 1.000.001 a 2.000.000 USD, 50 a 99 trabajadores), y mediana empresa “B” (de 2.000.001 a 5.000.000 USD, 100 a 199 trabajadores).

En el Ecuador las MIPYMES representan el 90% del entramado empresarial, además de generar el 55% de empleos formales del país (INEC, 2025), la microempresa aporta el 23% del empleo registrado, la pequeña empresa el 16% y la mediana empresa el 16% sumando entre los tres segmentos el 55% del total de plazas de empleo formal, frente al 45% que concentran las grandes empresas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

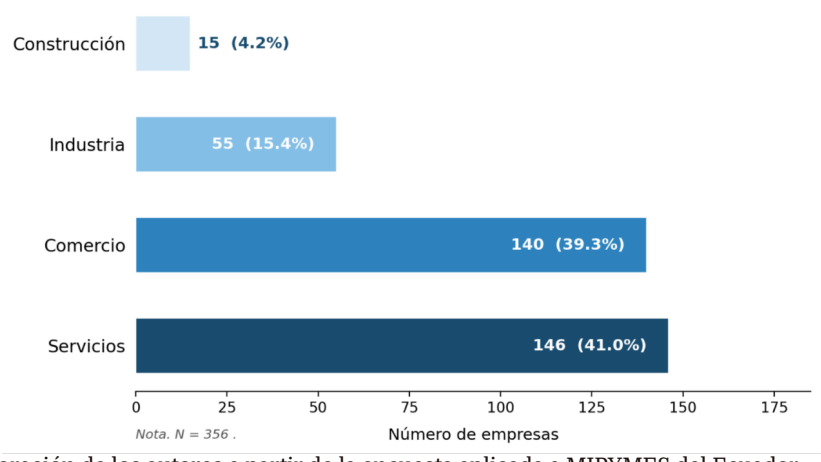
1.2. Características generales de las empresas estudiadas

La muestra del presente estudio está compuesta por 356 empresas ecuatorianas encuestadas, cuya distribución según sector de actividad, tamaño, antigüedad y empleo se describe a continuación.

1.2.1 Sector

La muestra refleja el patrón estructural del tejido empresarial ecuatoriano, con una clara concentración en actividades terciarias (Figura 1.1).

Figura 1.1.
Distribución de empresas por sector de actividad



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

En la figura 1.1 el sector servicios agrupa a 146 empresas (41%), seguido muy de cerca por el comercio con 140 (39,3%), sumando entre ambos más del 80% de la muestra, la industria representa el 15,4% y la construcción el 4,2% restante, esta distribución es coherente con la realidad del empresariado ecuatoriano, donde el comercio y los servicios dominan históricamente la base productiva de las MIPYMES.

La concentración de las empresas de estudio en actividades terciarias no es una casualidad, es una respuesta a que existen menores barreras de entrada que caracterizan al comercio y los servicios frente a la industria y la construcción, donde los requerimientos de capital físico, tecnología y regulación son considerablemente más elevados.

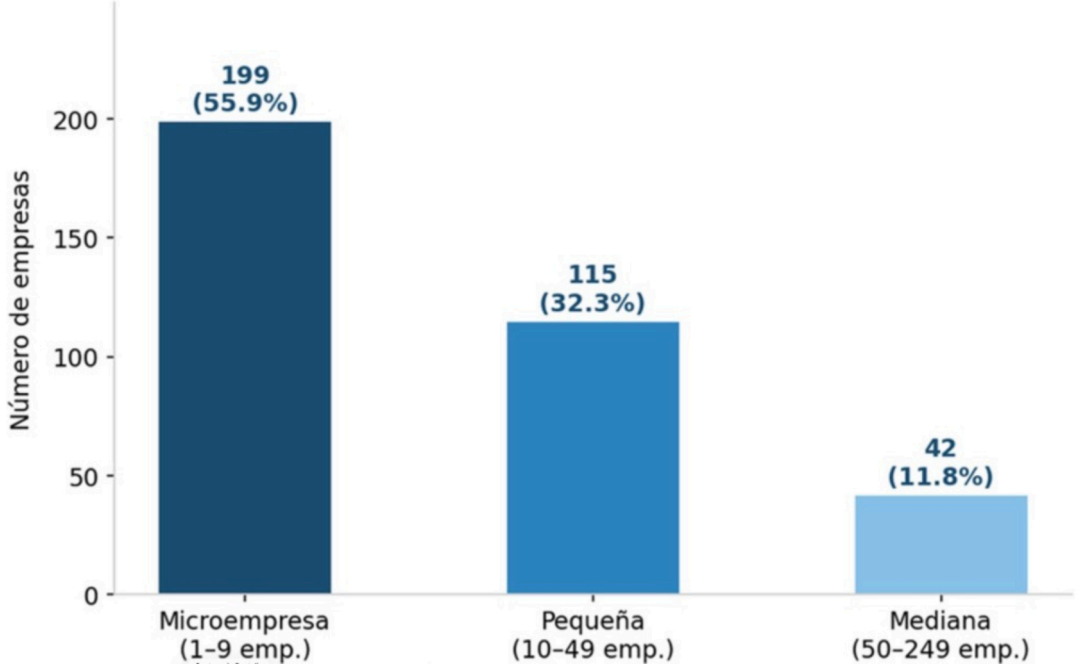
Garcia-Martinez et al. (2023) identifican que el sector de actividad modera de forma significativa la relación entre tamaño, edad e innovación con el desempeño empresarial, siendo las empresas de servicios las que exhiben mayor sensibilidad a las condiciones del entorno institucional y digital, por su parte el Centro de Comercio Internacional (2022), documenta que en regiones con servicios de alta conectividad el 44% de las empresas logran exportar, frente al 19% donde la calidad de dichos servicios es menor, evidenciando que el sector servicios es el más beneficiado pero también el más dependiente, de la transformación digital y la integración a cadenas de valor globales.



1.2.2. Tamaño

Para la clasificación por tamaño (figura 1.2), se observa que la categoría más numerosa es la microempresa de 1 a 9 empleados, con 199 observaciones equivalente al 55,9%, seguida de la pequeña empresa con 115 observaciones correspondiente al 32,3%, la mediana empresa con 42 observaciones equivalente al 11,8%. Las unidades de menor escala (1 a 9 empleados) representan el 55,9% de la muestra agrupando a 199 empresas, lo cual refleja la concentración en los estratos inferiores que caracteriza al tejido empresarial ecuatoriano, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024), en el Ecuador las microempresas representan aproximadamente el 90% del total de empresas del país.

Figura 1.2.
Número de empresas por tamaño



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Esta distribución tiene implicaciones directas sobre el potencial de crecimiento de las empresas estudiadas, Guerzoni et al. (2025), demuestra que la ley Gibrat en estudios empíricos es rechazada, dicha ley postula que el crecimiento es independiente al tamaño, sin embargo, los autores encuentran evidencia empírica que contradice dicha ley, siendo las empresas más pequeñas las que presentan tasas de crecimiento más elevadas pero también mayor variabilidad y riesgo de salida del mercado.

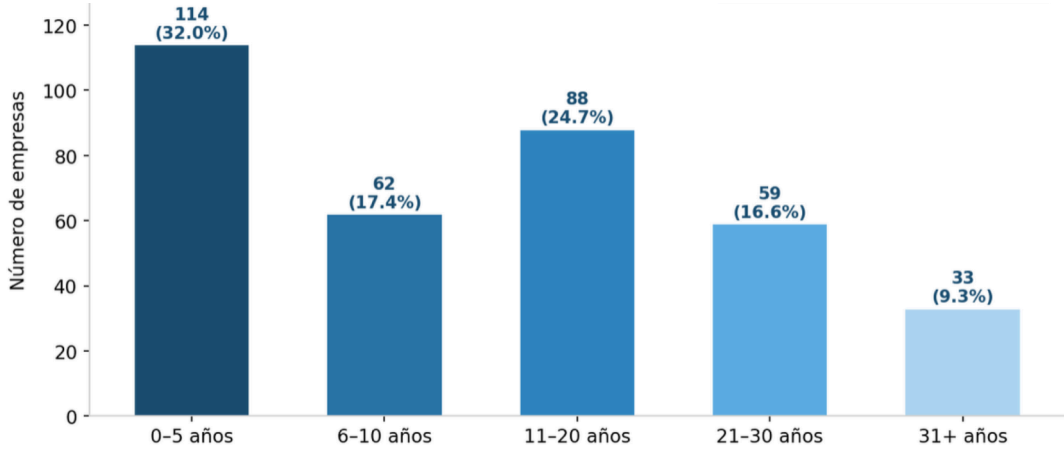
En la muestra de estudio si el 55,9% de las empresas son microempresas, el potencial de crecimiento agregado es significativo, pero también lo es la exposición al fracaso y el riesgo de cierre.

1.2.3. Antigüedad

La antigüedad de las empresas es reconocida en la literatura como uno de los factores con mayor influencia sobre la probabilidad de supervivencia y sobre la capacidad de gestión, contar con más años de antigüedad disminuye las probabilidades de cierre, mientras que las empresas más jóvenes registran también altas tasas de mortalidad (Orellana-Osorio et al., 2021).

La teoría predice que dentro de una industria, las empresas más pequeñas crecen más rápido y tienen mayor probabilidad de fracasar que las grandes, siendo las empresas eficientes las que crecen y sobreviven mientras que las ineficientes declinan y desaparecen (Jovanovic, 1982), evidenciada por Evans (1987), quien demostró para una muestra de más de 100.000 empresas manufactures estadounidenses que el crecimiento de las empresas, la variabilidad de dicho crecimiento y la probabilidad de fracaso disminuye a medida que aumenta la antigüedad.

Figura 1.3.
Número de empresas por antigüedad



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

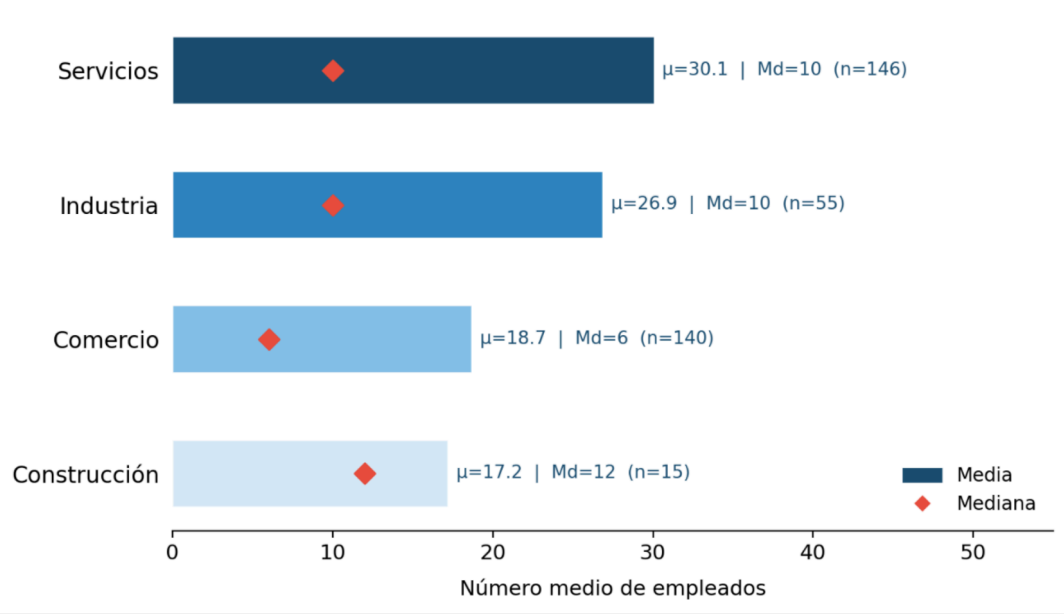
En el contexto latinoamericano estudios sobre empresas ecuatorianas confirman esta pauta, las altas tasas de mortalidad empresarial en Ecuador suelen estar asociadas a factores como el capital humano, el tamaño de la empresa y la media de permanencia en el mercado (Chico & Altamirano, 2023), en relación con la muestra de estudio (figura 1.3), la antigüedad media de las empresas estudiadas es de 14.2 años con una mediana de 11 años, el rango más frecuenté corresponde a empresas entre 11 y 20 años de existencia (88 empresas 25%), seguido de las más jóvenes de 0 a 5 años (110 casos, 30,9%), el 26% de la muestra supera los 20 años de actividad, lo que las sitúa en la categoría de empresas consolidadas que han superado los umbrales críticos de mortalidad temprana mencionado por (Storey, 2016).

Datos del INEC revelan la escasa movilidad entre categorías, solo el 19,6% de las microempresas activas en 2009 habían crecido a pequeñas empresas en 2015, y apenas el 1,1% alcanzó la categoría de mediana o grande, evidencia que subraya la relevancia de la antigüedad como indicador de trayectoria y consolidación en el tejido MIPYME ecuatoriano (Orellana-Osorio et al., 2021).

1.2.4. Empleo

De las empresas de la muestra (Figura 1.4) el empleo agregado asciende aproximadamente a 8.750 puestos de trabajo, con una media de 24.6 empleados, si se analiza por sectores, se puede determinar qué servicios concentra el mayor volumen de empleo con 4.393 trabajadores, media de 30.1, seguido de industria con una media de 26.9, comercio de 18.7 y construcción con 17.2.

Figura 1.4.
Empleo medio y mediano por sector de actividad



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

La relación entre tamaño empresarial y generación de empleo ha sido objeto de amplio debate, Evans (1987) establece que el crecimiento del empleo y la variabilidad del mismo se reduce dependiendo de la edad y el tamaño empresarial, lo que implica que las unidades más jóvenes y pequeñas son, las más dinámicas en creación neta de puestos de trabajo, a pesar de ser las mas vulnerables.

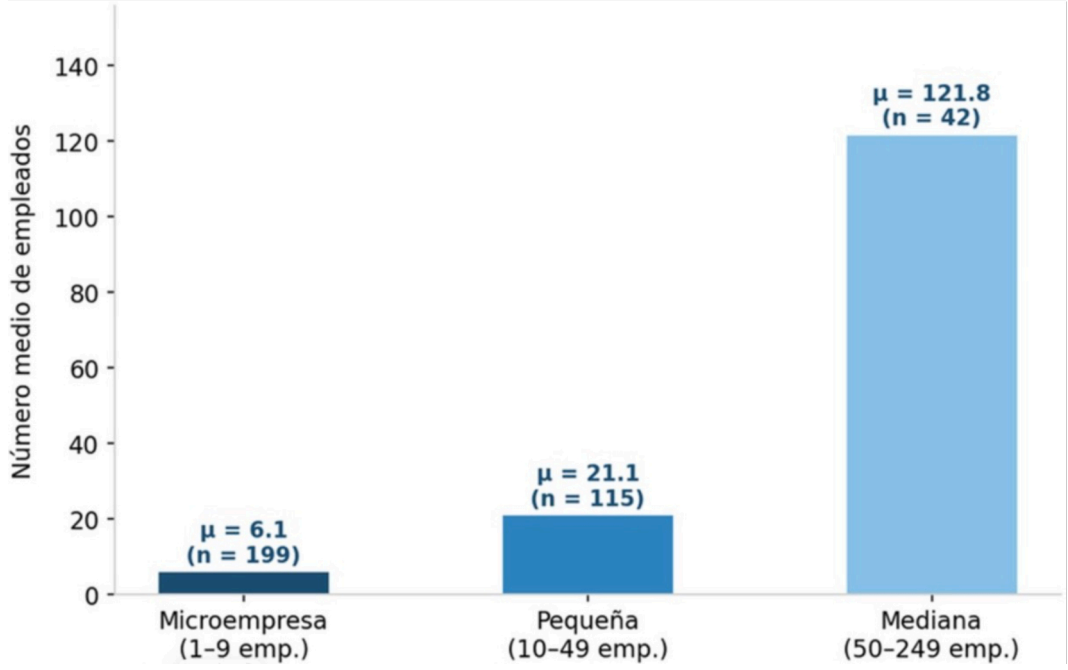


En Ecuador según datos del INEC se confirma dicha dinámica empresarial, donde hay menos de 4500 empresas grandes activas, mientras que existe 810.700 microempresas, 38.300 pequeñas y 10.300 medianas constituyéndose la gran mayoría, en el periodo 2021 y 2022 las empresas que más crecieron fueron las pequeñas con un crecimiento del 1,7% y las medianas con 1,8%.

Por su parte la figura 1.5, evidencia la marcada heterogeneidad interna de la muestra, las microempresas de 1 a 9 empleados registran una media de 6.1 trabajadores con 199 observaciones que representa el 55,9% de la muestra, lo cual confirma que la gran mayoría de estas unidades opera en los limites inferiores de su categoría. Por su parte la pequeña empresa presenta una media de 21.1 empleados con 115 observaciones, situada en la parte baja de su rango definitorio (10 -49), lo que sugiere que la mayoría de las empresas de la muestra no han logrado alcanzar su techo de crecimiento.

El dato más relevante es el de la mediana empresa, con una media de 121.8 trabajadores con 42 observaciones, valor que se ubica en la parte alta de su categoría (50-249) y que explica la distancia entre la media global de la muestra 24.6 empleados, las 42 medianas empresas elevan notablemente el promedio agregado pese a representar apenas el 11,8% del total.

Figura 1.5.
Empleo medio por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Coad et al. (2022) confirman que la distribución del empleo en MIPYMES se centra en pocas empresas, mismas que concentran proporciones desproporcionadas del empleo total, mientras que la mayoría permanece en los estratos inferiores, en el caso ecuatoriano esta estructura refuerza la necesidad de políticas diferenciadas, las intervenciones orientadas a la microempresa deben priorizar la formalización y la productividad, mientras que las dirigidas a la pequeña y median empresa se deben enfocar en el escalamiento y la profesionalización de la gestión.

1.3. Perfil general de los directivos

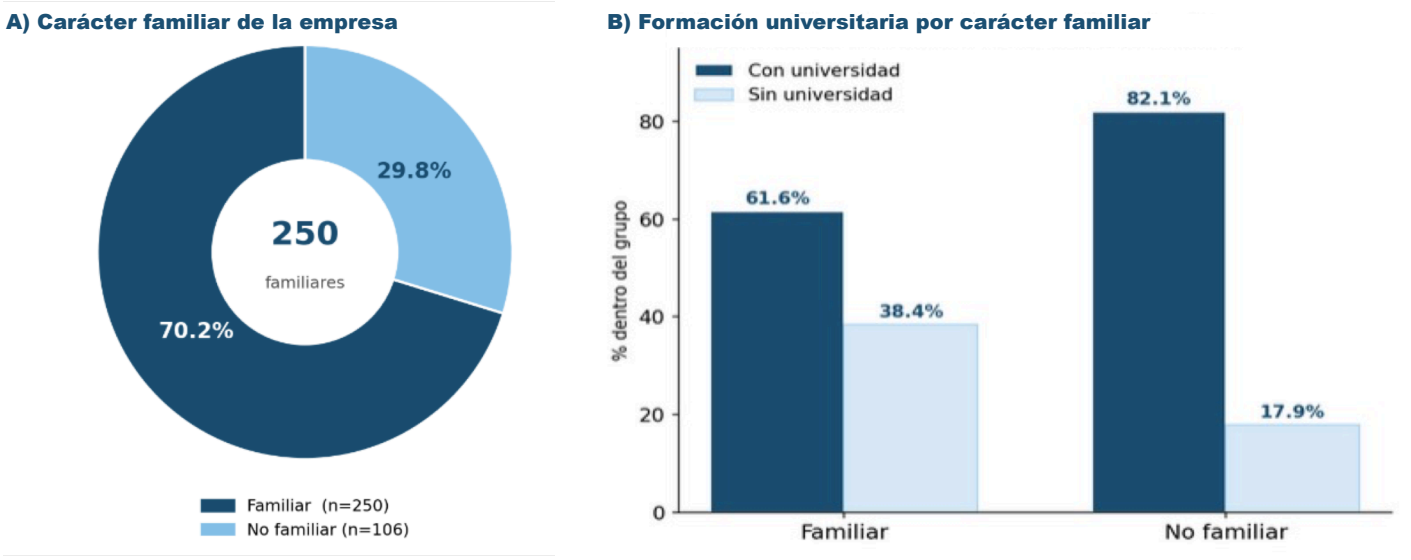
El análisis del perfil de quienes dirigen las empresas encuestadas revela la existencia de patrones en torno a cuatro dimensiones: la naturaleza familiar del negocio, el género del directivo principal, la composición femenina del equipo directivo y el nivel formativo del gerente en general.

Carácter familiar de la empresa

El 70,2% de las empresas encuestadas son consideradas familiares, en el caso ecuatoriano el 86% de las empresas son de carácter familiar, manteniendo un nivel de decisión familiar en el 63,2% de los casos, las grandes empresas familiares presentan mayor nivel de involucramiento familiar 69,3%, mientras que en las microempresas esta proporción desciende al 59,8% (Mogro & Barrezueta, 2018).

Chua, Chrisman y Sharma (1990) proponen definir a las empresas familiares no por los componentes de la implicación familiar sino por el comportamiento, lo que distingue fundamentalmente a la empresa familiar es la intención de que la familia mantenga el control dinástico del negocio. Esta definición conductual es relevante para el presente estudio porque permite clasificar una empresa como familia con independencia de si uno o varios miembros de la familia dirigen activamente el negocio, poseen acciones o ambas cosas.

Figura 1.6.
Carácter familiar de la empresa y Formación universitaria por carácter familiar



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

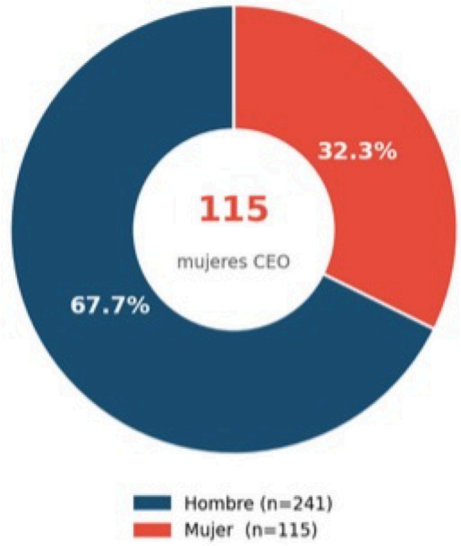
El análisis bibliográfico permite establecer la premisa de que la estructura familiar no es neutral respecto al rendimiento empresarial, la profesionalización directiva medida como incorporación de directivos no familiares, implementación de sistemas de control de RRHH y descentralización de la autoridad, poseen efectos positivos y significativos sobre el desempeño de la empresa familiar (Dekker et al., 2015), en la base estudiada el análisis cruzado muestra que en las empresas no familiares el 82,1% de los gerentes cuentan con estudios universitarios, frente al 61,6% en las familiares, lo que nos muestra una mayor profesionalización de la dirección en las primeras.

Género del directivo principal

De las empresas estudiadas en el presente estudio, el cuerpo directivo de las empresas tiene un matiz entre los dos géneros (figura 1.5), el 67,7% de las empresas cuenta con un hombre como director general, frente al 32,3% dirigidas por una mujer, si bien la dirección masculina

es mayoritaria, la proporción femenina encontrada supera con claridad los referentes regionales. En América latina las mujeres representan el 4% de los directores ejecutivos de empresas y las mujeres en cargos directivos y propietarias de empresas representaron una proporción estable del 3% al 5% de la fuerza laboral durante el periodo 2000-2022 (World Bank, 2024).

Figura 1.7.
Género del gerente general



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

En el marco global según datos del S&P 2023, las mujeres ocupan apenas el 4,4% de los puestos de CEO (Bauweraerts et al., 2022). El resultado de la presente investigación (32,3%) contrasta favorablemente con estos referentes, sugiriendo que el segmento MIPYME ecuatoriano el acceso femenino a la dirección general es relativamente más abierto que en el ámbito corporativo, este hallazgo es consistente con la evidencia de que las mujeres empresarias en economías emergentes desarrollan estrategias específicas para competir en entornos institucionales desafiantes. Mickiewicz y Nguyen (2025), documentan que las empresas vietnamitas dirigidas por mujeres resultan ser más productivas que las dirigidas por

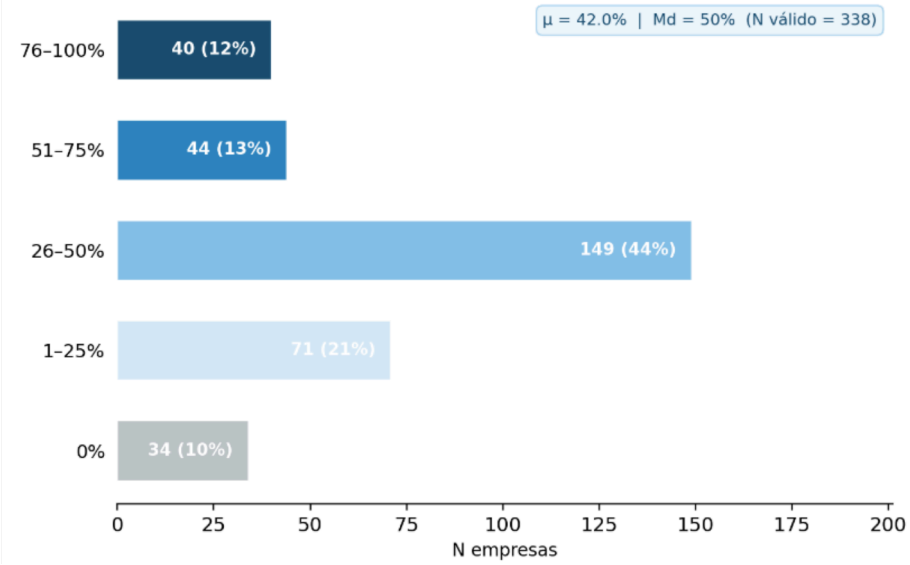
hombres cuando el entorno institucional es restrictivo, precisamente porque tienden a un uso más eficiente de los recursos.

Composición femenina del equipo directivo

En la presente investigación el porcentaje de mujeres en el equipo directivo (figura 1.8) alcanza el 42%, esta heterogeneidad es estructural, ya que el 44% de las empresas reportan entre el 26% y el 50% de mujeres en dirección, mientras que un 24,8% supera el 51%. En la mayoría de sectores de América Latina, el 69% de las mujeres en puestos gerenciales tienen título universitario, frente al 58% de los hombres (Banco Mundial, 2024).

Bauweraerts et al. (2022) confirma que además de la presencia de directivas femeninas en PYMES familiares actúa como catalizador de la innovación, resultado con implicaciones directas para el análisis de la orientación al crecimiento que se desarrollara en capítulos posteriores.

Figura 1.8.
Porcentaje de mujeres en el equipo directivo



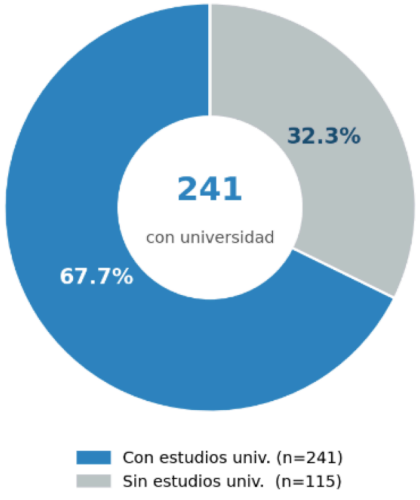
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Formación universitaria del directivo

La formación universitaria del directivo es importante, en la (figura 1.9) se logra observar que el 67,7% de los gerentes generales cuenta con estudios universitarios sumando 241 observaciones, mientras que el 32,3%restante no dispone de formación universitaria, la formación del directivo constituye uno de los componentes del capital humano emprendedor más estudiados en la literatura.

Unger et al. (2011) demuestran que el capital humano está positivamente asociado con el éxito emprendedor, siendo la educación el indicador con un efecto consistente sobre el rendimiento financiero, por su parte Soriano y Castrogiovanni (2012) confirman que tanto la rentabilidad como la productividad se encuentran positivamente relacionadas con el conocimiento específico del sector y el conocimiento general del CEO o propietario. El hecho de que más de un tercio de los directivos encuestados carezca de formación universitaria constituye un rasgo estructural que podría limitar las capacidades de gestión estratégica y la orientación al crecimiento de una parte relevante de las empresas estudiadas.

Figura 1.9.
Formación universitaria del gerente



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Morales-Solis et al. (2023) demuestra que el valor de la experiencia sectorial del CEO sobre el crecimiento empresarial aumenta con los primeros años de trayectoria, pero se estabiliza alrededor de los 11 años, el rendimiento de la experiencia directiva empieza a deteriorarse a partir de ese umbral, porque el entorno institucional adverso neutraliza las ventajas del capital humano acumulado. Dicho hallazgo indica que la formación universitaria y la experiencia del directivo son condiciones necesarias, pero no suficientes para el crecimiento de las MIPYMES, en economías emergentes el efecto depende de la calidad del entorno institucional en el que opera la empresa.



1.4. Planteamiento del problema de investigación

El crecimiento de las MIPYMES constituye uno de los fenómenos con mayor estudio y debate generado, a pesar de la contribución al producto interno bruto y su productividad media permanecen sistemáticamente por debajo de su peso demográfico. En el caso ecuatoriano esta paradoja adquiere especial relevancia, un tejido productivo compuesto en más del 99% por MIPYMES que, sin embargo, genera una fracción desproporcionadamente pequeña del valor añadido nacional (OECD et al., 2024). Comprender que factores explican esa diferencia y en particular, que condiciones internas y externas favorecen o frenan el crecimiento, constituye el núcleo del problema que motiva le presente investigación.



La revisión bibliográfica ha identificado tres grandes bloques que explican el crecimiento empresarial en MIPYMES, la capacidad e innovación, la calidad del gobierno corporativo y la presencia de barreras estructurales del desarrollo. La innovación según Graf y Menter, (2022) reafirman que las empresas pequeñas y jóvenes que logran crecer consistentemente son aquellas que sostienen trayectorias innovadoras en el tiempo, siendo la persistencia de la innovación más determinante que su intensidad puntual. Por su parte Mmadubuko et al. (2025) indican que la certificación de calidad moderan positivamente la relación entre innovación de producto y desempeño exportador, resultando con claras implicaciones para el contexto ecuatoriano, donde estas condiciones son frecuentemente deficitarias.

El gobierno corporativo desde el punto de vista de Piyasinchai et al, (2024), demuestran que la profesionalización de la dirección en empresas familiares, entendida como incorporación de directivos no familiares y formalización de sistemas de control, mejora

simultáneamente el desempeño financiero y la reputación en sostenibilidad de la empresa. Dicho hallazgo se encuentra vinculado con la muestra de estudio, donde el 70,3% de las empresas son familiares y donde se observa una brecha significativa en la formación universitaria del directivo entre empresas familiares 61,6% y no familiares 82,1%.

Por su parte las barreras al desarrollo, acceso a financiamiento, cargas regulatorias déficit de capital humano y limitada adopción tecnológica, siguen siendo de los principales obstáculos, Sharma et al. (2024) identifican que las barreras organizacionales (restricciones de liquidez), operacionales (escasez de mano de obra cualificada) y tecnologías (digitalización) son los tres frenos estructurales más recurrentes en las MIPYMES de economías emergentes, y que la resiliencia emprendedora y la innovación constituyen las principales estrategias de superación.

La evidencia empírica disponible sobre los determinantes del crecimiento de las MIPYMES en Ecuador presenta limitaciones importantes, la mayor parte de estudios realizados se centran en variables aisladas sin abordar en conjunto a las variables mencionadas, la mayor parte de estudios se centra en datos secundarios, lo cual limita el acceso a variables de gestión interna que solo pueden captarse mediante encuestas al directivo, el presente estudio responde a este vacío con evidencia primaria obtenida de 356 empresas ecuatorianas encuestadas a nivel nacional.

1.4.1. Objetivos

General

Analizar los factores internos y externos asociados al crecimiento de las MIPYMES ecuatorianas, con especial atención a tres dimensiones, la actividad innovadora, las prácticas de gobierno corporativo y las barreras percibidas al desarrollo empresarial.

Específicos

- Describir las características estructurales de más MIPYMES ecuatorianas en términos de sector, tamaño, antigüedad, empleo y perfil directivo.

- Caracterizar el comportamiento innovador de las empresas de la muestra, identificando los tipos de innovación más frecuentes y los factores que lo condicionan.

- Analizar las prácticas de gobierno corporativo, con énfasis en la estructura de propiedad familiar, la composición del equipo directivo y los mecanismos de control y toma de decisiones.

1.4.2. Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo de corte transversal, sustentado en la aplicación de una encuesta estructurada dirigida al directivo principal de cada empresa, la unidad de análisis es la empresa y el informante clave es el gerente general o propietario (director), se sigue el criterio de informante único (Dess & Robinson Jr., 1984).

La muestra de estudio está compuesta por 356 empresas ecuatorianas con presencia en los cuatro sectores de actividad económica considerados (servicios, comercio, industria y construcción), distribuidas en los segmentos micro, pequeña y mediana empresa. La selección de las empresas se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, con criterios de heterogeneidad sectorial y de tamaño.

El instrumento de levantamiento de información es un cuestionario estructurado con escala de Likert y variables nominales y ordinales, organizado en bloques temáticos que recogen información sobre: Características generales de la empresa y del directivo, Actividad innovadora, Gobierno corporativo y estructura de propiedad, gestión

estratégica y capacidades directivas, y barreras percibidas al crecimiento.

El cuestionario fue adaptado del instrumento diseñado y aplicado por el equipo internacional de la Red FAEDPYME (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa), cuya utilización en investigaciones desarrolladas en distintos países de Iberoamérica respalda su pertinencia y validación internacional. Para el presente estudio, el instrumento fue contextualizado a la realidad ecuatoriana y su fiabilidad fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach para cada bloque temático, el procesamiento de los datos se realizó con el uso de software especializado como SPSS y Python, aplicando estadística descriptiva para el estudio de relaciones entre variables.





CAPÍTULO 2.
GOBIERNO CORPORATIVO Y PERFIL DIRECTIVO COMO FACTORES DEL CRECIMIENTO

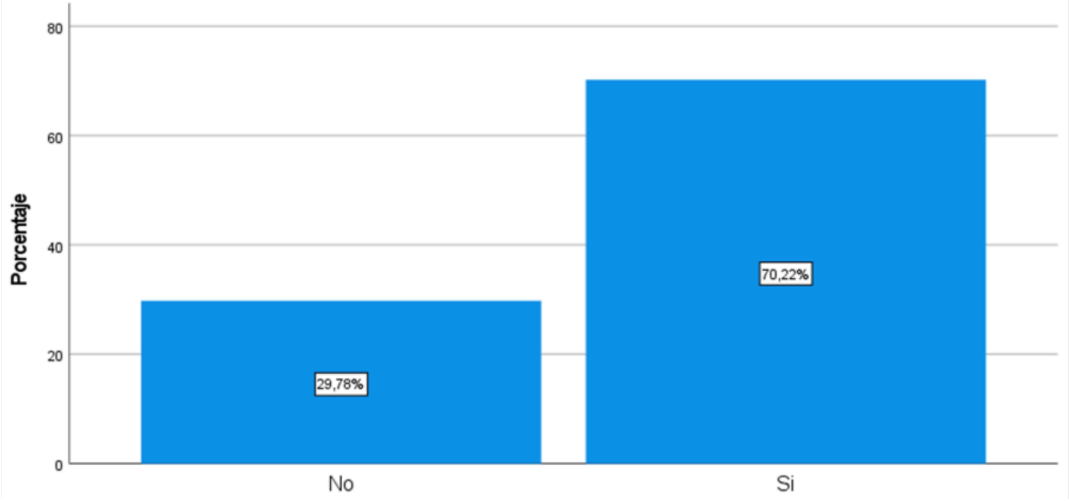
2.1. Empresa familiar y liderazgo

La empresa familiar constituye una de las formas organizativas más relevantes dentro del tejido empresarial de las economías emergentes, particularmente en el marco de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Desde la óptica del gobierno corporativo, este tipo de organización se distingue por la concentración de la propiedad y el control en uno o varios miembros de una misma familia, lo que afecta directamente la estructura de toma de decisiones y el estilo de liderazgo predominante. La literatura reciente indica que las empresas familiares suelen crear modelos de liderazgo centralizados, donde el propietario-gerente tiene una influencia clave en la dirección estratégica de la empresa. (Karayalcin, 2025).

La relación entre empresa familiar y liderazgo cobra importancia debido a que la proximidad entre propiedad y gestión favorece decisiones ágiles y coherencia en los objetivos; no obstante, puede dificultar la incorporación de prácticas formales de gobierno corporativo, sobre todo cuando la empresa crece.

En relación con la evidencia empírica obtenida en la presente investigación, se observa una marcada predominancia de empresas familiares dentro de la muestra analizada. Tal como se presenta en la siguiente figura, la mayoría de las organizaciones encuestadas se identifican bajo esta estructura.

Figura 2.1.
¿Considera que su empresa es familiar?



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Según se aprecia en la figura el 70,2% de las empresas encuestadas corresponden a empresas familiares, a diferencia de ello el 29,8% restante no muestra esta característica. Este resultado demuestra que la estructura empresarial de las MIPYMES consideradas está fuertemente dominada por modelos de propiedad familiar. Lo anterior es consistente con estudios recientes que destacan la alta presencia de este tipo de organizaciones en entornos de desarrollo económico.

En este escenario, la toma de decisiones ya sean financieras, operativas o de estrategia suele recaer exclusivamente en un pequeño núcleo de parientes. Esto puede favorecer la coherencia organizacional y el compromiso con el crecimiento a largo plazo. Pese

a ello, también puede generar riesgos asociados a la centralización del poder, tales como la resistencia al cambio, la limitada incorporación de talento externo y la ausencia de mecanismos formales de control y supervisión (Galavotti et al., 2025).

En lo relativo al liderazgo, la predominancia de empresas familiares sugiere la existencia de estilos directivos caracterizados por la autoridad personal, la experiencia empírica y la toma de decisiones basada en criterios intuitivos. Si bien este enfoque puede ser bastante efectivo en las primeras etapas de un negocio, varios estudios señalan que puede convertirse en un obstáculo cuando se trata de expandirse. En esos momentos, es fundamental contar con una gestión más profesional y establecer estructuras organizativas más complejas (Biel & Ślusarczyk, 2022).

El liderazgo en las empresas familiares se enfrenta al reto de transformarse de un modelo tradicional a uno más profesional, donde se combinen habilidades técnicas, educación formal y prácticas contemporáneas de gobierno corporativo. La adecuada implementación de este proceso contribuye a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES en entornos cada vez más competitivos y dinámicos.



Por consiguiente, los resultados obtenidos permiten afirmar que la empresa familiar constituye un elemento estructural predominante en el ecosistema empresarial analizado; sin embargo, su contribución efectiva al crecimiento dependerá de la capacidad de sus líderes para equilibrar las ventajas inherentes a la lógica familiar con la adopción de modelos de gestión más abiertos, técnicos y orientados a la eficiencia organizacional.

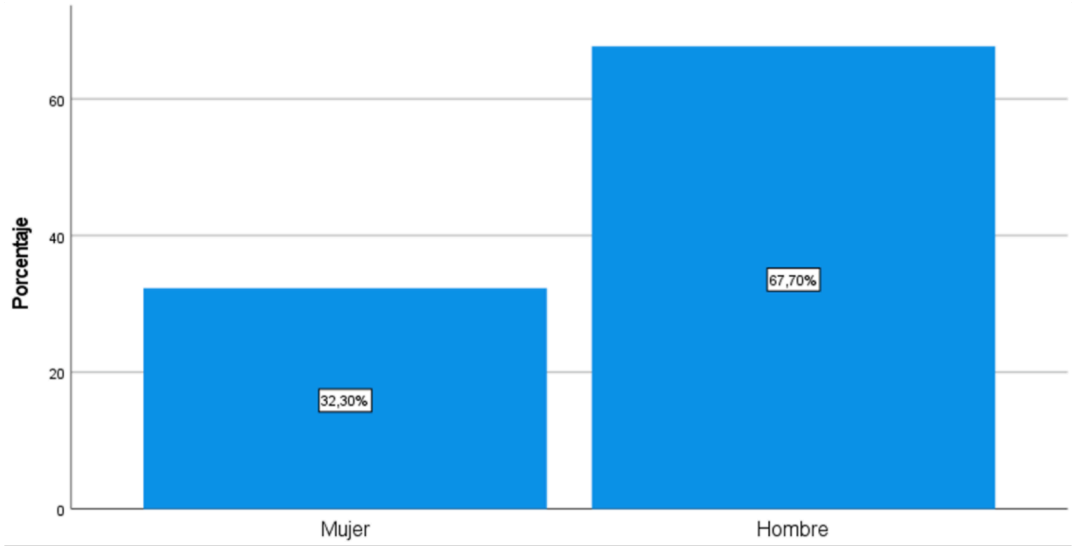
2.2. Género, formación y composición del equipo directivo

La composición del equipo directivo constituye un elemento clave dentro del gobierno corporativo de las MIPYMES, en tanto influye directamente en la calidad de la toma de decisiones, la orientación estratégica y la capacidad de adaptación al entorno competitivo. En particular, variables como el género, el nivel de formación académica y la diversidad del equipo directivo han sido ampliamente estudiadas en la literatura reciente, destacándose su impacto en el desempeño organizacional y en los procesos de crecimiento empresarial (Wang et al., 2024).

Desde esta perspectiva el análisis del perfil directivo en las empresas permite identificar posibles brechas estructurales que inciden en la eficiencia organizativa. En el caso específico de las empresas familiares, estas dinámicas pueden verse acentuadas por patrones culturales y decisiones internas que condicionan la selección de los miembros del equipo directivo, privilegiando en muchos casos criterios de confianza y pertenencia sobre competencias técnicas.

En relación con la evidencia empírica obtenida en la presente investigación, se identifican características relevantes en cuanto a la composición del liderazgo empresarial. En primer lugar, se observa una marcada predominancia masculina en los cargos de dirección, tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 2.2.
Género del Director o Gerente



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

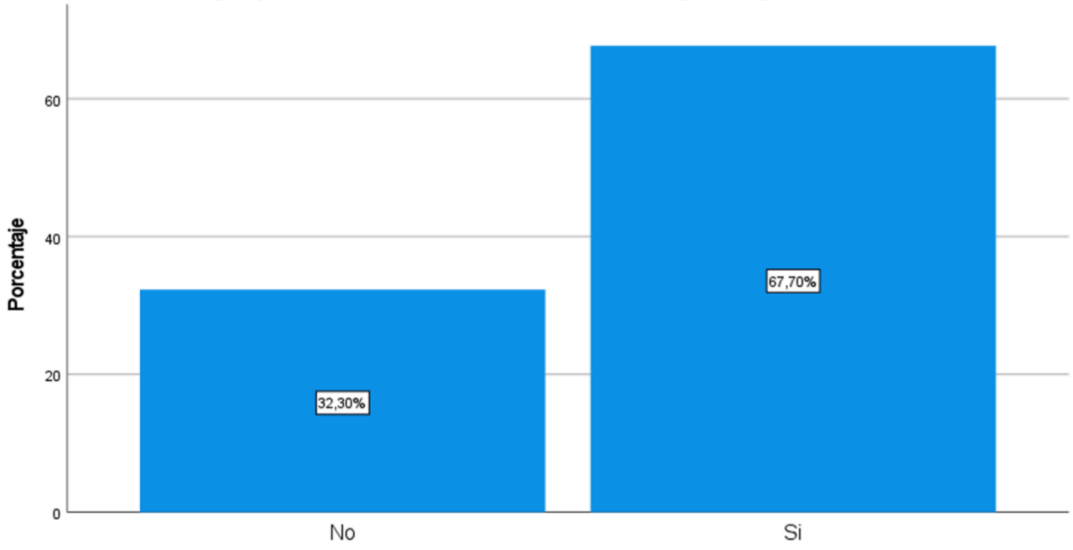
De acuerdo con la información presentada en la figura el 67,7% de los cargos de dirección o gerencia son ocupados por hombres, mientras que solo el 32,3% corresponde a mujeres. Esto pone de manifiesto una brecha considerable en la representación femenina en los niveles de liderazgo empresarial. Estos resultados respaldan lo reportado en estudios recientes, donde se destaca que las diferencias de género en las posiciones directivas, continúan siendo una característica presente especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Dixit et al., 2025).

La limitada participación de mujeres en los cargos directivos puede tener repercusiones significativas en la diversidad de enfoques estratégicos. Diversas investigaciones indican que los equipos con mayor equilibrio de género suelen obtener mejores resultados en áreas como la innovación, enriquecen la toma de decisiones y contribuyen a la sostenibilidad organizacional (Hakovirta et al., 2023).

En consecuencia, promover una mayor participación femenina en los espacios de liderazgo constituye una alternativa para mejorar y fortalecer el gobierno corporativo, y que sea más inclusivo y eficaz.

En segundo lugar, el nivel de formación académica del equipo directivo constituye otro factor determinante en la profesionalización de la gestión empresarial. Tal como se muestra en la figura siguiente, una proporción significativa de los directivos cuenta con estudios universitarios.

Figura 2.3.
Estudios universitarios del director/gerente general



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

De acuerdo con los resultados el 67,7% de quienes ocupan cargos gerenciales cuenta con estudios de tercer nivel, frente a un 32,3% que carece de esta instrucción. Este balance resulta determinante para el sector, después de todo, el paso por la universidad dota a los líderes de herramientas indispensables para modernizar la administración, trazar planes estratégicos y reacciona con agilidad ante las presiones del mercado.



Diversos estudios indican que el nivel de formación del equipo directivo constituye un componente determinante del capital humano de la organización, debido a su incidencia en innovar, crecer y competir para desenvolverse en mercados dinámicos (Nguyen & Fan, 2022).Aun así el hecho de que aproximadamente un tercio de los directivos no cuente con formación universitaria podría limitar la adopción de enfoques más técnicos y estructurados en la gestión empresarial.

Por otro lado, la conformación de un equipo directivo sólido no depende exclusivamente de los méritos individuales de sus integrantes; exige estructurar un grupo donde confluyan distintas trayectorias y destrezas que se complementan entre sí. El problema

radica en que dentro de las MIPYMES y muy en particular en aquellas de estructura familiar prevalecen los grupos de mando pequeños y acaparadores. Este hermetismo frena notablemente la llegada de enfoques innovadores y bloquea el aprovechamiento de saberes técnicos externos.

Desde una perspectiva de gobierno corporativo la conformación de equipos directivos diversos y profesionalizados se considera una práctica clave para afianzar las resoluciones estratégicas y potenciar la eficiencia corporativa. De acuerdo con la evidencia empírica analizada sugiere que, si bien existe un avance en términos de formación académica, aún persisten desafíos importantes en cuanto a la equidad de género y la diversificación del liderazgo empresarial.

El análisis del género, la formación y la composición del equipo directivo permite concluir que el crecimiento de las MIPYMES ecuatorianas no se explica únicamente por factores estructurales o financieros, sino también de la calidad y diversidad de su capital humano directivo. En virtud de aquello la incorporación de perfiles más diversos, con formación especializada y apertura a nuevas prácticas de gestión, constituye un factor clave para fortalecer el gobierno corporativo y favorecer el crecimiento empresarial en el mediano y largo plazo.

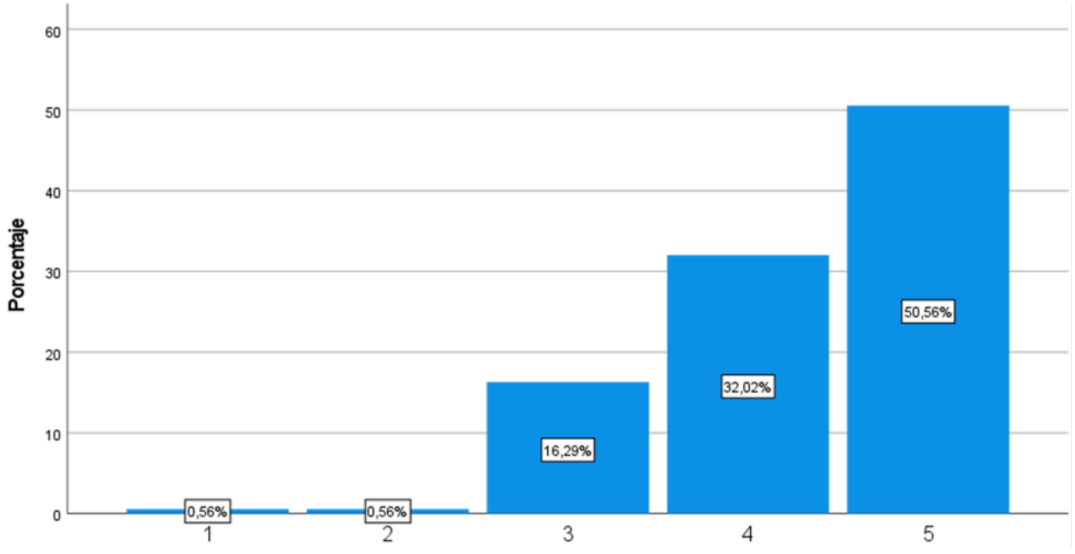
2.3. Profesionalización de la gestión

La profesionalización de la gestión constituye un elemento fundamental dentro del gobierno corporativo de las MIPYMES, en tanto implica la adopción de prácticas administrativas formales, el uso de herramientas técnicas de planificación y la incorporación de conocimientos especializados en la toma de decisiones empresariales. En este sentido, la literatura reciente sostiene que el grado de profesionalización de la gestión se encuentra estrechamente vinculado con la capacidad de las empresas para mejorar su desempeño, innovar y sostener procesos de crecimiento en entornos competitivos (García-Lopera et al., 2022).

La profesionalización de la gestión no se reduce únicamente al nivel de formación académica de los directivos, sino que comprende también la implementación de procesos estructurados de planificación estratégica, la utilización de indicadores de desempeño y la apertura hacia nuevas prácticas organizacionales. En el caso de las empresas familiares este proceso adquiere especial relevancia, dado que estas organizaciones suelen operar bajo esquemas tradicionales de gestión que priorizan la experiencia empírica sobre la formación técnica.

En base a la evidencia empírica recopilada en esta investigación, se identifican diversos elementos que permiten evaluar el nivel de profesionalización de la gestión en las MIPYMES analizadas. Entre estos, destaca el uso de herramientas de planificación estratégica, considerado un indicador relevante para valorar el grado de formalización y orientación estratégica de la gestión empresarial, tal como se muestra en la figura siguiente.

Figura 2.4.
Uso de planificación estratégica



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

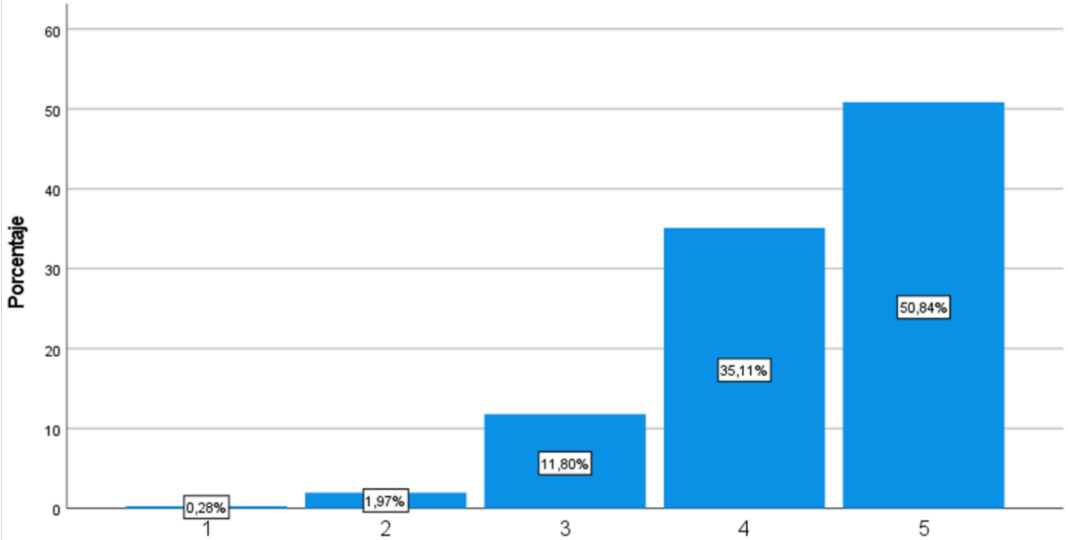
La información presentada en la figura evidencia que una gran parte de las MIPYMES ha incorporado la planificación estratégica en su gestión. En particular el 50,6% de las empresas reporta un nivel alto de implementación de estas prácticas, lo que refleja un mayor interés por fortalecer la organización interna mediante la definición de objetivos, la planificación de actividades y la orientación de sus acciones para el crecimiento empresarial.

La incorporación de la planificación estratégica ofrece a las organizaciones mejores condiciones para responder a los cambios en su entorno, optimizar el uso de recursos y respaldar la toma de decisiones. La evidencia científica indica que las empresas que aplican herramientas formales de gestión tienden a ser más eficientes y muestran una mejor capacidad para adaptarse mejor a escenarios cambiantes e inciertos. (Burale & Saroufim, 2024).

Ahora bien, también es crucial tener en cuenta que algunas empresas todavía se manejan con un nivel bajo o nulo de planificación, reflejando una persistencia de modelos de gestión más tradicionales. Generalmente esta situación responde a barreras internas como la falta de formación especializada, la resistencia al cambio dentro de la organización o la limitación de recursos disponibles para estructurar procesos de gestión formales.

Sumado a esto, la profesionalización de la gestión está íntimamente ligada a la capacidad de innovación que tengan las empresas. Por esta razón, incorporar nuevas tecnologías, la mejora de procesos internos y el desarrollo de productos innovadores se convierten en piezas clave para asegurar el crecimiento a largo plazo de las MIPYMES.

Figura 2.5.
Capacidad de Innovación



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Como se ilustra en la figura, existe una tendencia positiva en los niveles de innovación reportados por las empresas, lo que refleja una disposición creciente hacia la mejora continua y la adaptación a las dinámicas del mercado. Este comportamiento resulta coherente con enfoques contemporáneos de gestión que destacan la innovación como un factor determinante del crecimiento empresarial (Kurpayanidi, 2023).

Alinear la gerencia con los estándares del gobierno corporativo demanda, obligatoriamente, la creación de filtros estrictos para evaluar desempeño, supervisar las operaciones y transparentar las cuentas. Dar este salto desde la improvisación e informalidad hacia un sistema metódico representa una de las pruebas más exigentes para las MIPYMES; un desafío que golpea con particular severidad a las empresas administradas por grupos familiares.

La información recabada evidencia que, a pesar de la clara intención gerencial por optimizar procesos, el sector sigue tropezando con barreras estructurales que frenan su posicionamiento definitivo.

Ante esta realidad, resulta vital la adopción de herramientas de planificación estratégica, el fortalecimiento de la formación del equipo directivo y el impulso de una cultura organizacional orientada a la innovación emergen como factores determinantes para favorecer el crecimiento empresarial sostenido en el mediano y largo plazo.

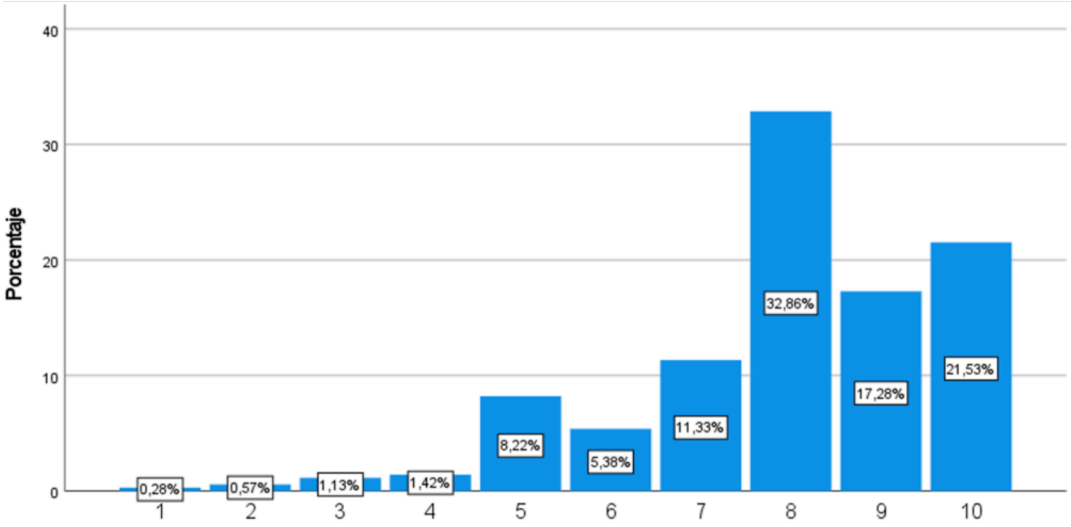
2.4. Estrategias futuras

Las estrategias futuras constituyen un elemento central en la consolidación del crecimiento de las MIPYMES, en tanto reflejan la orientación prospectiva de la empresa, su capacidad de planificación y su disposición para enfrentar entornos dinámicos y altamente competitivos. Desde el punto de vista del gobierno corporativo, establecer estrategias de crecimiento está íntimamente relacionado con la calidad del liderazgo, el grado de profesionalización en la gestión y la disponibilidad de recursos organizacionales (Altman & Cheng, 2024).

Varios estudios recientes coinciden en que las empresas que adoptan una visión estratégica a largo plazo, fundamentada en la planificación y la anticipación de diferentes escenarios, tienen muchas más probabilidades de lograr un crecimiento sostenido en comparación con aquellas que operan de manera reactiva o se enfocan en el corto plazo.

A partir de los datos recopilados en la presente investigación se identifican elementos relevantes respecto a las expectativas de crecimiento de las MIPYMES analizadas. En particular, el nivel de crecimiento esperado por los directivos constituye un indicador clave de la orientación estratégica de las empresas, tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 2.6.
Interés de la dirección por el crecimiento de su empresa



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

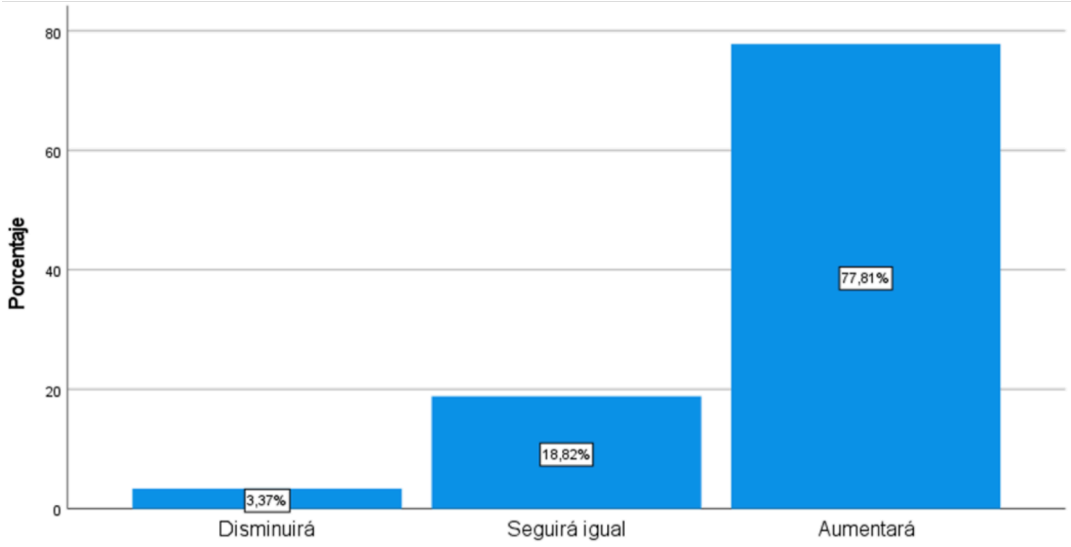
Los datos expuestos en la figura evidencian que la mayoría de las empresas mantienen fuertes proyecciones de crecimiento, posicionándose en la franja superior de la métrica (valores entre 8 y 10). Dicho hallazgo denota el marcado optimismo gerencial respecto al porvenir de sus entidades, lo cual es una base favorable para la ejecución de planes expansivos.

Profundizando en estos resultados, dicho optimismo funciona como estas expectativas positivas pueden verse como un signo de confianza empresarial, lo que a menudo se traduce en decisiones estratégicas relacionadas con inversiones, innovación y la búsqueda de nuevos mercados. No obstante, es importante considerar que las expectativas de crecimiento deben estar respaldadas por capacidades reales de gestión y recursos disponibles, a fin de evitar desequilibrios entre la planificación y la ejecución.

Adicionalmente, las estrategias futuras de las MIPYMES se encuentran estrechamente vinculadas con sus proyecciones en

términos de ventas, las cuales constituyen un indicador tangible del crecimiento empresarial. En este sentido, la siguiente figura presenta la percepción de los empresarios respecto a la evolución de sus ventas.

Figura 2.7.
Percepción de las ventas en el futuro



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

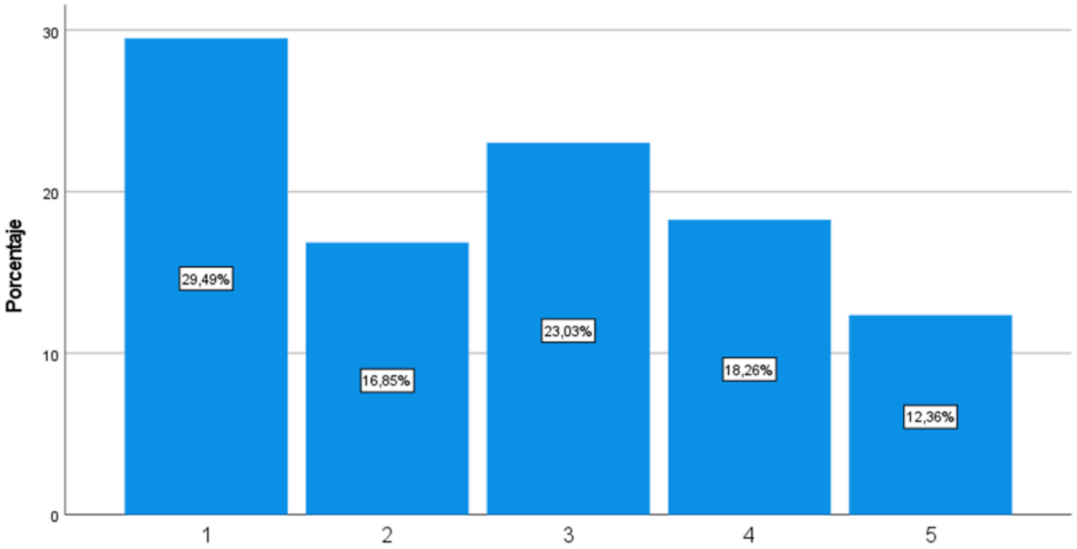
Según los resultados obtenidos, un 77,8% de las empresas anticipa un aumento en sus ventas. Esto refuerza la tendencia positiva que se ha estado viendo en las expectativas de crecimiento en general. Este hallazgo indica que las MIPYMES no solo tienen una visión optimista del entorno, sino que también están proyectando resultados tangibles en cuanto a su desempeño comercial.

Desde el enfoque del análisis estratégico la expectativa de crecimiento en ventas puede interpretarse como un reflejo de decisiones orientadas a la expansión del mercado, la mejora de la competitividad y la diversificación de productos o servicios. En torno a ello la literatura destaca que las empresas con estrategias claras de

crecimiento tienden a invertir en innovación, marketing y fortalecimiento de capacidades internas (Oduro & Mensah-Williams, 2023).

Por otra parte, las estrategias futuras también implican decisiones relacionadas con la inversión y la generación de empleo, aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible de las MIPYMES. En este contexto, la evidencia empírica permite analizar la disposición de las empresas para incrementar su capacidad operativa en el mediano plazo.

Figura 2.8.
Entrada de capital privado, nuevos accionistas

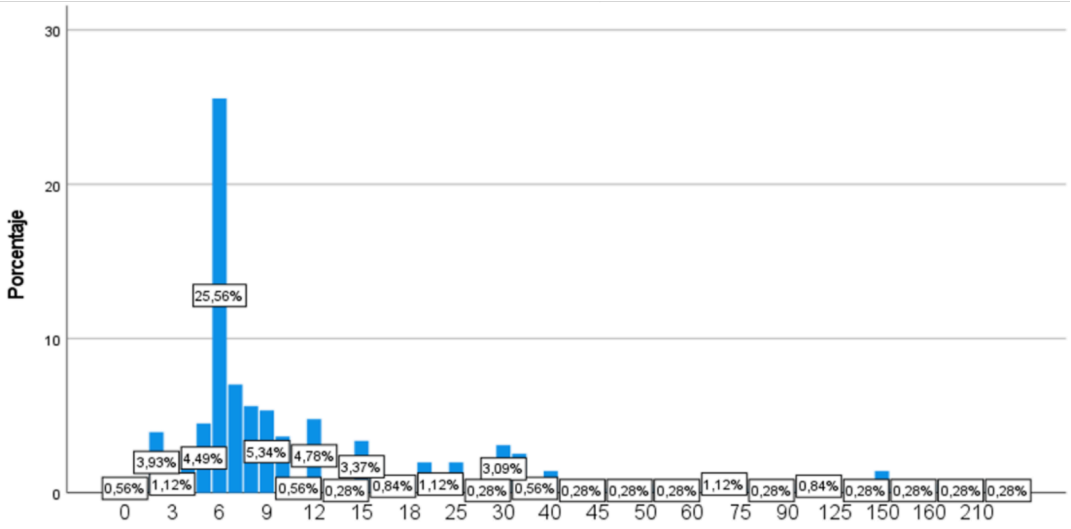


Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que una proporción significativa de las empresas manifiesta intención de invertir en el corto y mediano plazo, lo cual constituye un indicador positivo de dinamismo empresarial. La inversión en activos, tecnología o capital humano se configura como un elemento clave para materializar las expectativas de crecimiento previamente identificadas.

Por su parte la generación de empleo forma parte de las estrategias de expansión empresarial, tal como se observa en la siguiente figura.

Figura 2.9.
Número medio de empleados



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Buscar un incremento en la plantilla de trabajadores es un claro indicador de una perspectiva de crecimiento real, ya que responde a la expectativa de vender más. Esta dinámica encaja con las visiones modernas de los negocios, si se busca expansión, obligatoriamente se debe producir más y organizar mejor los equipos de trabajo.

Las estrategias trazadas a futuro confirman que las MIPYMES analizadas tienen una fuerte inclinación hacia el crecimiento, respaldándose en buenos pronósticos de inversión empleo y ventas. Sin embargo, llevar todo esto a la práctica requerirá que las empresas den un salto de calidad, tendrán que mejorar sus prácticas de gobierno corporativo, profesionalizar a sus directivos y volverse más innovadoras para no quedarse atrás frente a la competencia.



2.5. Ampliación de capital

La ampliación de capital constituye una de las estrategias más relevantes para fortalecer la capacidad de crecimiento de las MIPYMES, en tanto permite incrementar los recursos disponibles para inversión, innovación y expansión empresarial. Desde la perspectiva del gobierno corporativo, las decisiones relacionadas con el financiamiento y la estructura de capital se encuentran estrechamente vinculadas con la visión estratégica de los directivos y con la capacidad de la organización para sostener procesos de crecimiento en el largo plazo (Santos et al., 2024).

Incrementar el capital representa un obstáculo particular para los negocios de origen familiar. Por lo general, estas entidades muestran una fuerte resistencia a incluir a terceros, ante el temor de ceder control accionario o perder autonomías en la dirección. Sin embargo, Stryckova (2023) sostiene que diversificar el apalancamiento

financiero y transitar hacia modelos de gestión corporativa impactan de manera directa en la eficiencia y en la viabilidad de la empresa.

En relación con la evidencia empírica obtenida en la presente investigación, se identifican elementos relevantes respecto a las perspectivas de crecimiento y fortalecimiento financiero de las MIPYMES analizadas. En este sentido, la intención de realizar inversiones futuras constituye un indicador importante de la disposición empresarial hacia procesos de ampliación de capital.

Como se evidencia en la figura 2.8 presentada anteriormente, una proporción significativa de las empresas manifiesta expectativas favorables respecto a la inversión y expansión de sus actividades. Esto demuestra una clara disposición de la gerencia en ampliar el alcance del negocio, un salto operativo que exige ajustar las finanzas internas y reorganizar el trabajo cotidiano.

La búsqueda de financiamiento no es solo un trámite para conseguir dinero, se trata de una decisión estratégica para consolidar la empresa y competir con mejores herramientas. En la práctica, gestionar una inyección de liquidez con innovación y una directiva capacitada ayuda a afrontar el impacto de las crisis y mantiene la firmeza de la empresa.

Asimismo, la literatura destaca que las MIPYMES que desarrollan estrategias de crecimiento estructuradas suelen recurrir a mecanismos de financiamiento orientados a fortalecer sus capacidades productivas, tecnológicas y comerciales, lo cual impacta positivamente en su desempeño organizacional (Maesaroh et al., 2023).

2.5.1. Incorporación de directivos externos

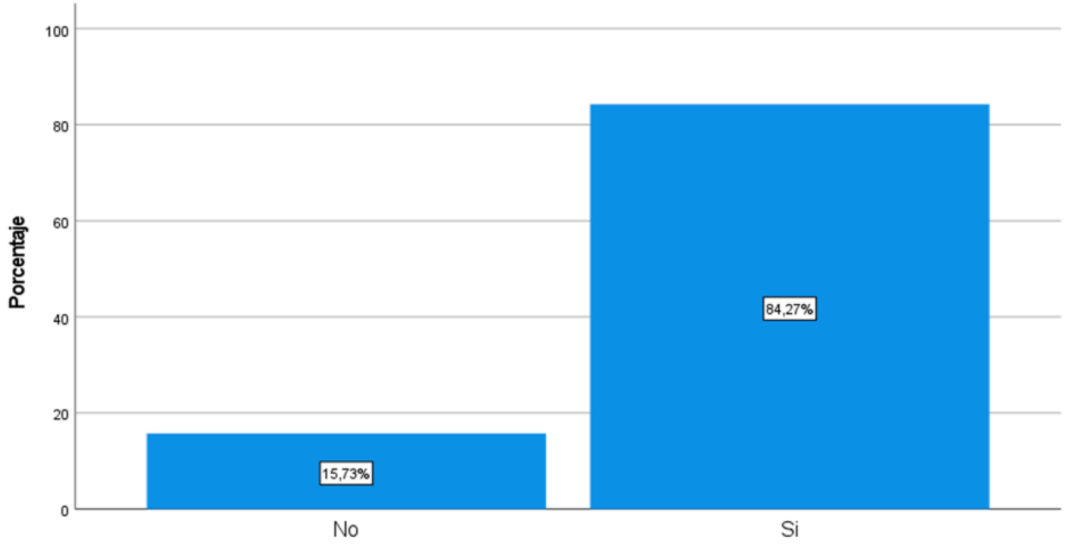
La incorporación de directivos externos constituye una práctica asociada a la profesionalización del gobierno corporativo, en tanto permite integrar conocimientos técnicos, experiencias especializadas y perspectivas independientes dentro de la estructura organizacional.

En las empresas familiares, este proceso suele representar un cambio significativo, debido a que tradicionalmente la gestión se concentra en miembros del núcleo familiar.

Varios estudios recientes apuntan que tener directivos externos puede mejorar la calidad en la toma de decisiones, fortalecer los mecanismos de control y abrir camino a la innovación y expansión empresarial (Afzali et al., 2024). Así que, la apertura a perfiles profesionales fuera del entorno familiar puede ayudar a adoptar métodos de gestión más modernos y eficientes.

Respecto a la evidencia que se ha obtenido en esta investigación, los resultados indican que hay una tendencia gradual hacia modelos de gestión más profesionalizados, especialmente en empresas que tienen expectativas de crecimiento más altas. Por lo tanto, se infiere una clara voluntad de las empresas por robustecer su liderazgo, concibiéndolo como la herramienta principal para afrontar con éxito las constantes exigencias del entorno.

Figura 2.10.
Nuevos cambios o mejoras en la organización y/o gestión



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

La incorporación de profesionales externos a los órganos de dirección, resulta altamente beneficioso para las MIPYMES, dándoles un fuerte impulso frente a la competencia al momento de planificar, innovar y abrir nuevos mercados. A pesar de eso, muchas empresas familiares mantienen prejuicios culturales que les impide crecer, ya que se resisten a ceder el control y desconfían delegar decisiones a profesionales externos.

Por esta razón, el camino hacia una gestión gerencial más sólida es un proceso que debe darse paso a paso, transformando desde adentro las costumbres y el reparto tradicional de la autoridad. El éxito de esta transición y del crecimiento del negocio depende de una habilidad fundamental, saber combinar la visión histórica de los fundadores con la preparación técnica de los nuevos ejecutivos, consolidando así un gobierno corporativo robusto.

2.5.2. Sucesión generacional

Garantizar la continuidad y el desarrollo de las empresas de carácter familiar depende, en gran medida, de cómo afrontan el relevo generacional. Este proceso demanda traspasar de forma gradual tanto la gestión operativa como el mando directivo a los miembros más jóvenes. Aunque esta transición abre la puerta a la modernización de la empresa, también suele desencadenar tensiones internas por el reparto de poder, el choque en la toma de decisiones y las resistencias al intentar implementar nuevos modelos de trabajo.

La literatura reciente sostiene que una sucesión generacional anticipada y ordenada promueve de forma determinante la estabilidad y crecimiento de las empresas familiares, a diferencia de la ausencia de mecanismos formales de transición que pueden afectar negativamente la continuidad del negocio (Li et al., 2024).

De acuerdo con la información recabada en el trabajo empírico, la gran mayoría de empresas familiares analizadas evidencia que la sucesión generacional constituye un aspecto relevante para el futuro de las MIPYMES estudiadas. Considerando que el 70,2% de las

empresas encuestadas son organizaciones familiares, resulta impostergable diseñar vías sólidas para efectuar el relevo y modernizar la cúpula directiva.

Heredar el control de la compañía va mucho más allá del simple traspaso de acciones, constituye un traslado integral de saberes técnicos, destrezas gerenciales y perspectiva de mercado. Por consiguiente, forjar el perfil de los sucesores mediante la formación académica y la experiencia profesional se vuelve una condición indispensable para mantener vivas y competitivas a estas organizaciones.

Diversos estudios y datos prácticos ratifican que estructura previamente el cambio de mando inyecta solidez a la compañía y multiplica sus opciones de expansión futura. Por el contrario, improvisar este proceso detona roces internos, erosiona la autoridad y paraliza la capacidad de la firma para sobrevivir a las turbulencias del mercado.

En definitiva, ejecutar de forma conjunta el aumento de patrimonio, la integración de líderes externos y el diseño de la sucesión constituye la mejor estrategia para robustecer el gobierno corporativo de las MIPYMES. Es precisamente la sinergia de estas tres maniobras la que asegura una expansión constante, incluso frente a mercados volátiles e impredecibles.

2.6. Relación entre gobierno corporativo y crecimiento.

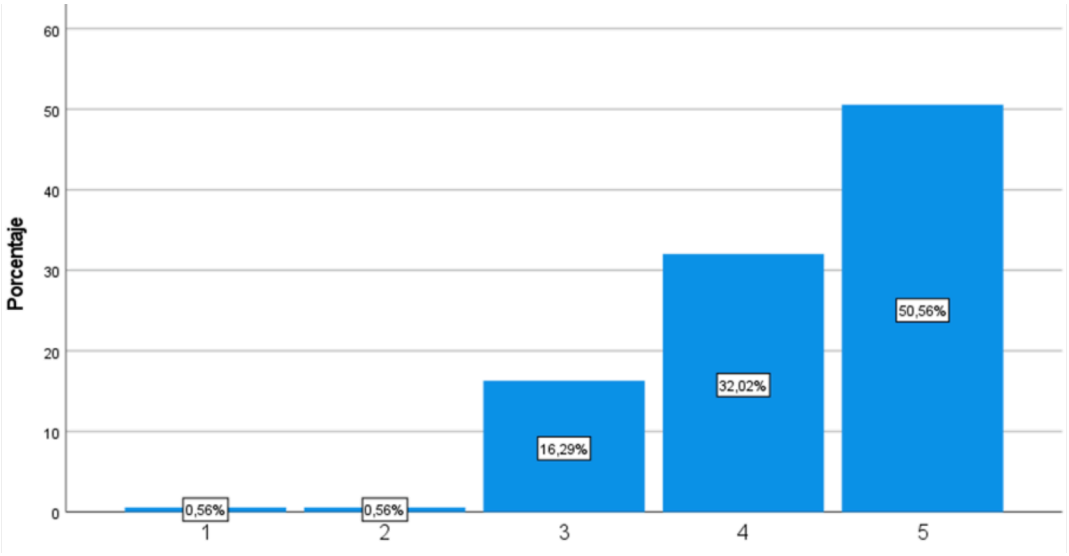
El gobierno corporativo constituye un elemento fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de las MIPYMES, en tanto comprende el conjunto de mecanismos, estructuras y prácticas orientadas a garantizar una adecuada dirección, control y toma de decisiones dentro de la organización. En esta línea, estudios contemporáneos señalan que las empresas alineadas con buenas prácticas de gobernanza destacan por una superior capacidad competitiva, mayor

dinamismo para innovar y una viabilidad sostenida en el tiempo (Ahmad et al., 2024).

Contar con un adecuado marco de gobierno corporativo transforma la empresa desde sus bases. No solo aporta nitidez al rumbo estratégico del negocio, sino que otorga mayor solvencia a la alta dirección, clarifica los procesos internos y facilita respuestas rápidas ante la inestabilidad del entorno. Para el segmento de las empresas familiares, la adopción de estas medidas funciona como un escudo vital frente a amenazas históricas, tales como el autoritarismo gerencial, el desorden administrativo y la falta de supervisión formal.

En relación con la evidencia empírica obtenida en la presente investigación, se identifican elementos que evidencian la incidencia del gobierno corporativo en las expectativas de crecimiento empresarial. En primer lugar, los resultados muestran una tendencia favorable hacia la implementación de prácticas asociadas a la profesionalización y planificación estratégica, tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 2.11.
Uso de la planificación estratégica



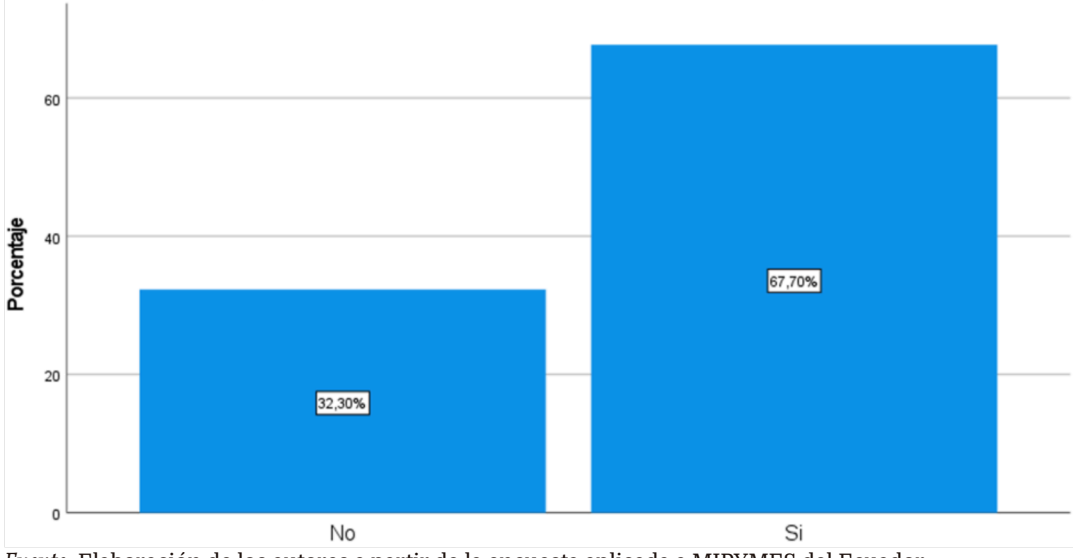
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Como se puede ver en la figura, una buena parte de las empresas encuestadas reporta niveles medios y altos en la implementación de prácticas de planificación estratégica y gestión organizacional. Este patrón indica una inclinación hacia la adopción de métodos de administración más estructurados, lo que es fundamental para un buen gobierno corporativo.

Desde una perspectiva teórica, poner en práctica métodos formales de gestión ayuda a fortalecer la capacidad organizacional, a optimizar la asignación de recursos y a mejorar la toma de decisiones estratégicas. Está comprobado que instituir normativas corporativas rigurosas eleva los índices de rendimiento y acelera el avance comercial, otorgando a las compañías las herramientas necesarias para competir en escenarios de alta rivalidad (Natto & Mokoaleli-Mokoteli, 2025).

La capacidad organizativa para generar innovación y amoldarse a los cambios externos depende fuertemente del perfil de sus líderes, destacando el impacto de su trayectoria educativa, la diversidad de perspectivas y el nivel de profesionalización en la toma de decisiones.

Figura 2.12.
Dispone de estudios universitarios el director/gerente



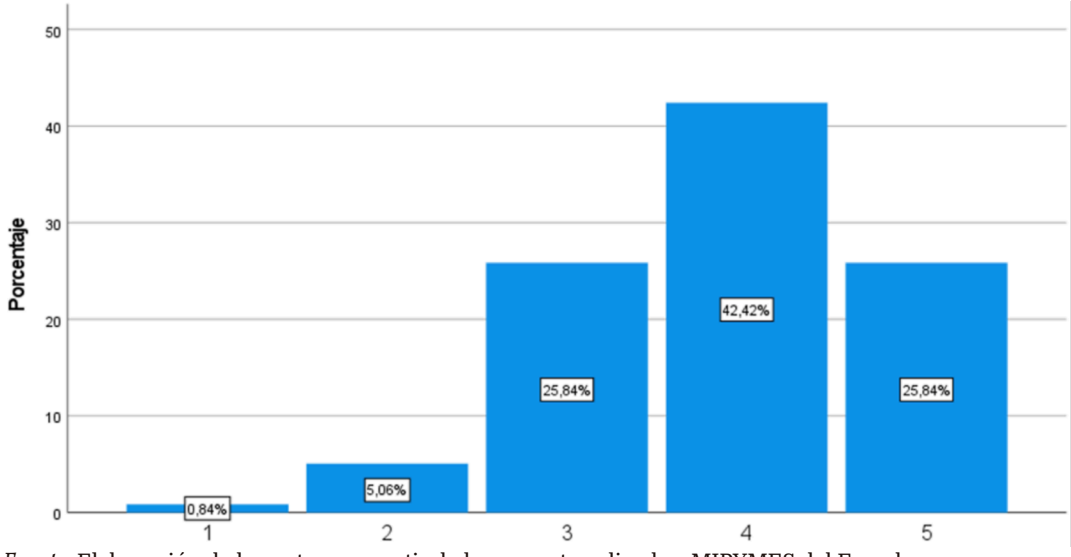
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Tal como se evidencia, una proporción significativa de los directivos cuenta con formación universitaria, lo cual afianza la profesionalización del manejo corporativo. En paralelo, si bien la brecha de género no deja de ser un reto en los puestos de mando, el paulatino ingreso de mujeres a la dirección muestra pasos concretos hacia estructuras de trabajo más incluyentes.

Contar con líderes verdaderamente preparados al frente de una empresa es lo que permite proyectar su crecimiento, estimular la capacidad de innovar y defender su lugar en el mercado. De hecho, está comprobado que aquellas gerencias integradas innovar, garantizar su sostenibilidad y ajustarse a las transformaciones del mercado (Wu et al., 2024).

Por otra parte, las expectativas de crecimiento empresarial constituyen un indicador relevante para analizar la relación entre gobierno corporativo y desempeño organizacional. En este contexto, los resultados obtenidos muestran percepciones favorables respecto al crecimiento futuro de las empresas.

Figura 2.13.
Rapidez de crecimiento de las ventas



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los datos recabados muestran una clara voluntad de las empresas para elevar su facturación, inyectar nuevo capital, y generar plazas de trabajo a mediano plazo. Dicha tendencia ratifica el compromiso por ejecutar maniobras orientadas al desarrollo y consolidación del negocio. El cumplimiento de estos pronósticos depende directamente de la solidez institucional, en concreto, de la pericia para operar con esquemas gerenciales rigurosos, planificar a futuro y hacer de la innovación una práctica habitual. Por ende, las empresas que logran instaurar un ordenamiento interno altamente profesional multiplican sus opciones de consolidarse a largo plazo dentro del mercado (Alkaraan et al., 2023).

Por otro lado, la gran proporción de empresas familiares dentro del grupo de estudio revela desafíos específicos relacionados con la estructuración del relevo en el mando, el acaparamiento del poder y la reticencia a incorporar talento gerencial independiente. El impacto de estas variables sobre la rentabilidad dependerá enteramente de la habilidad que tenga cada compañía para armonizar su legado histórico con la integración de normativas directivas contemporáneas.

En virtud de aquello, el análisis realizado permite afirmar que existe una relación directa entre el fortalecimiento del gobierno corporativo y las posibilidades de crecimiento de las MIPYMES. Elementos como la profesionalización de la gestión, la planificación estratégica, la diversidad del equipo directivo y la incorporación de mecanismos formales de administración se configuran como factores determinantes para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Las evidencias recogidas muestran que una empresa administrativamente madura proyecta con mayor seguridad su expansión económica y su capacidad innovadora. Bajo esta premisa, optimizar las directrices corporativas deja de ser un simple trámite de control para convertirse en el motor estratégico principal que viabiliza el éxito en las MIPYMES en el mercado de Ecuador.





CAPÍTULO 3.
INNOVACIÓN, RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y ENTORNO COMPETITIVO

En los últimos años la innovación se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad, crecimiento y sostenibilidad de la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), a razón de enfrentarse a un mercado más dinámico y a un constante avance de la tecnología, lo cual ha incrementado la necesidad de desarrollar productos y servicios con mayor valor agregado y diferenciación competitiva. Sin embargo, existen en la actualidad MIPYMES que enfrentan limitaciones para innovar y competir debido a barreras internas y externas.

La literatura científica evidencia que la falta de capital, la dificultad de acceso a crédito y el alto costo de la implementación de nuevas tecnologías, son barreras que limitan la innovación y digitalización empresarial (Flores et al., 2024) (Arévalo et al., 2025). Además, la escasez de habilidades técnicas, apego a prácticas tradicionales y la resistencia al cambio debilitan la adaptación organizacional para enfrentar los nuevos desafíos del mercado (Mondal et al., 2025).

El análisis de la innovación en las MIPYMES resulta relevante debido a que influye directamente en la competitividad, mejora de sus procesos internos y sostenibilidad empresarial a largo plazo. Diversos estudios en distintos países determinan que la innovación contribuye

a mejorar la rentabilidad, fortalecer el crecimiento de las ventas y aumentar la participación de mercado (Octasylva et al., 2022) (Onyango et al., 2025) (Soesetio, Yuli et al., 2024). Asimismo, favorece el fortalecimiento de la competitividad exportadora de estas organizaciones (Carvache-Franco et al., 2022).

El presente capítulo tiene como propósito analizar la innovación, el rendimiento empresarial y el entorno competitivo de las MIPYMES en el Ecuador, mediante el estudio de su evolución reciente, expectativas de crecimiento, procesos de internacionalización, estrategias de innovación y factores del entorno económico e institucional que influyen en su competitividad y sostenibilidad empresarial.

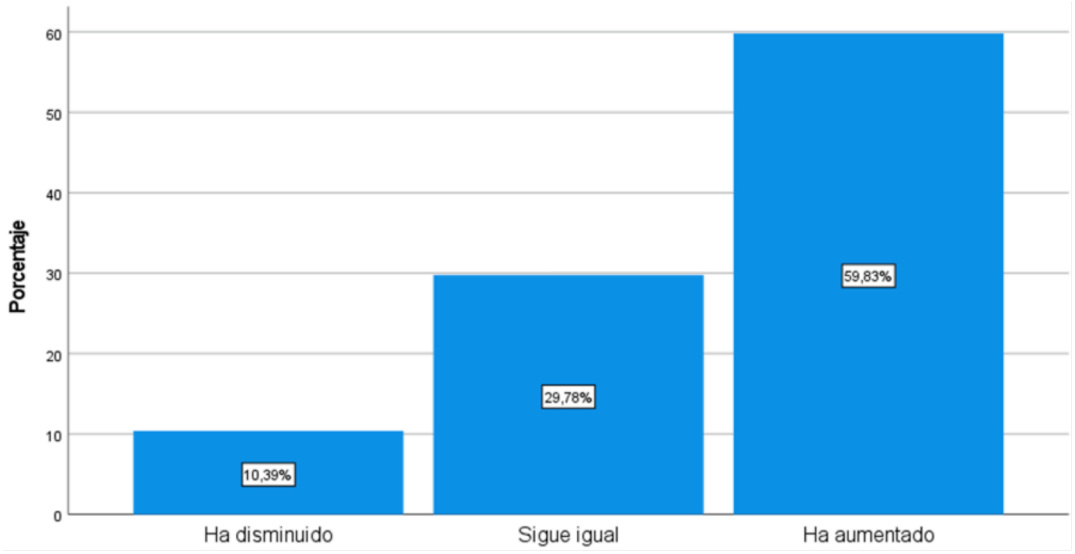
3.1. Evolución reciente y expectativas

La evolución reciente de las micro, pequeñas y medianas empresas permite comprender los cambios experimentados en variables estratégicas relacionadas con ventas, empleo e inversión. El análisis de estos elementos resulta relevante debido a que refleja el nivel de adaptación, crecimiento y sostenibilidad empresarial en contextos de incertidumbre y dinamismo del mercado.

3.1.1. Ventas

Las ventas constituyen uno de los principales indicadores del desempeño empresarial, debido a que reflejan la capacidad de las organizaciones para generar ingresos, mantenerse competitivas y sostener sus operaciones en el mercado. En el caso de las MIPYMES, el comportamiento de las ventas depende de múltiples factores, entre ellos la innovación, la adaptación tecnológica, las estrategias comerciales y también las condiciones económicas del entorno (Matekenya & Moyo, 2022) .A partir de este planteamiento, se analizó el comportamiento de las ventas durante el año 2024, con el fin de conocer como evolucionó la actividad comercial de las empresas analizadas y aportar elementos para interpretar su capacidad de respuesta a las condiciones del mercado.

Figura 3.1.
Evolución y expectativas en ventas



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados reflejan un comportamiento favorable en el desempeño comercial de las MIPYMES lo cual podría estar asociado con procesos de adaptación organizacional, innovación y fortalecimiento de estrategias comerciales frente a escenarios de transformación económica y tecnológica, lo cual refleja comportamientos de resiliencia empresarial. En este sentido, diversos estudios sostienen que la innovación y la capacidad de adaptación empresarial influyen positivamente en el crecimiento de ventas y competitividad organizacional (Celić, 2025).

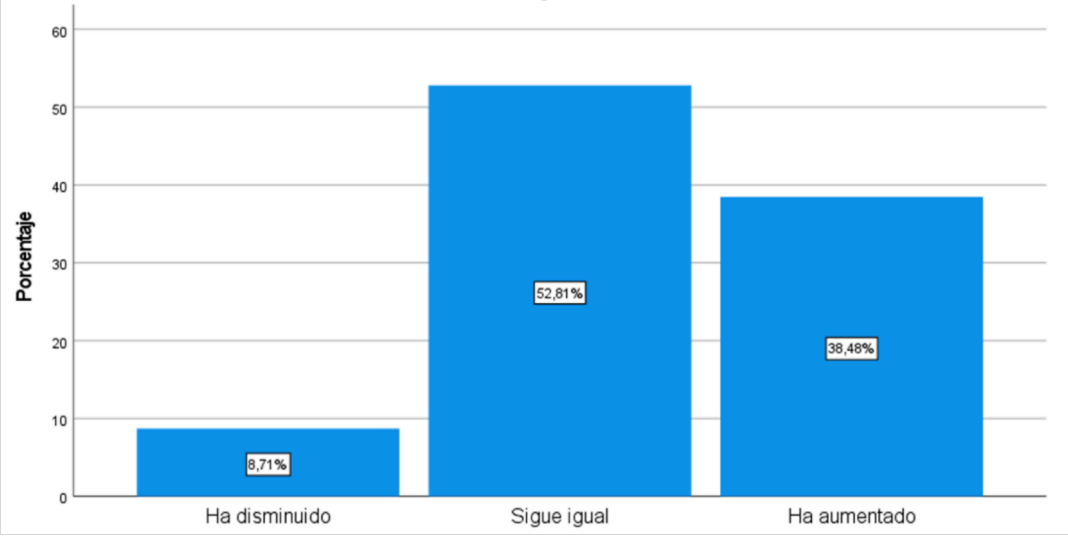
Aunque una proporción importante de las MIPYMES reporta crecimiento en sus ventas, la presencia de empresas cuyos niveles de comercialización se mantienen estables o han disminuido evidencia de que los procesos de recuperación y fortalecimiento empresarial no ocurren de manera homogénea, reflejando que existen diferentes niveles de adaptación relacionados quizá con limitaciones en financiamiento, capacidad de innovación y adaptación a nuevas tecnologías. Como señala Loo et al. (2023), las MIPYMES con menores

capacidades tecnológicas y estratégicas presentan mayores dificultades para responder a entornos altamente competitivos y cambiantes (Flores et al., 2024; Arévalo et al., 2025).

3.1.2. Empleo

Las MIPYMES representan una fuente importante de generación de oportunidades laborales y dinamización económica, por tal razón, se analizó el comportamiento del número de trabajadores en estas empresas durante el año 2024, con la finalidad de identificar tendencias relacionadas con estabilidad laboral, expansión operativa y capacidad de sostenimiento empresarial.

Figura 3.2.
Evolución y expectativas en el número de trabajadores



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que la mayor parte de las MIPYMES mantiene estable su número de trabajadores, lo que refleja comportamientos orientados a la conservación de la estructura operativa y estabilidad organizacional, esto podría reflejar que las empresas han priorizado estrategias de sostenimiento laboral frente a escenarios económicos dinámicos y competitivos y que además podría asociarse con mayores niveles de actividad comercial, incremento en la demanda y procesos de adaptación organizacional orientados a ampliar la capacidad operativa de las empresas.

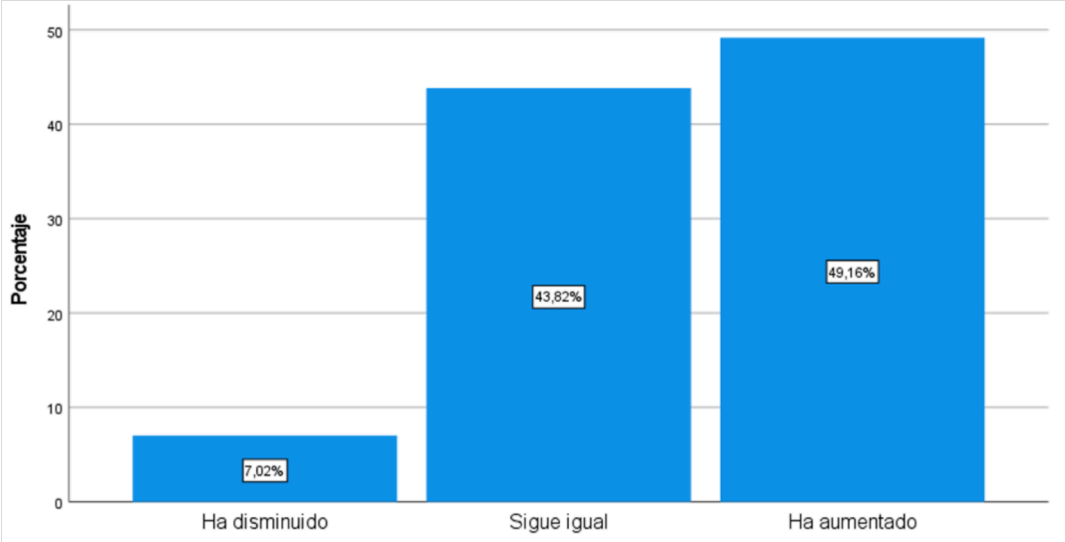
El crecimiento empresarial y la capacidad de innovación influyen positivamente en la generación de empleo dentro de las MIPYMES (Fajarika et al., 2024). Pese a ello, existe un porcentaje menor de empresas que reporta disminución en el número de trabajadores, este comportamiento podría reflejar limitaciones económicas, necesidad de reducción de costos operativos o dificultades para sostener el crecimiento empresarial en contextos de incertidumbre. Como señalan Abraha & Gebre (2025), factores como restricciones financieras, baja productividad y limitadas capacidades de adaptación pueden afectar la estabilidad laboral y el desempeño organizacional de las MIPYMES.

3.1.3. Inversión

La inversión permite fortalecer capacidades operativas, incorporar innovación y mejorar la competitividad empresarial sobre todo ante contextos de transformación tecnológica y dinamismo económico, por tal razón, las decisiones de inversión reflejan el nivel de confianza empresarial y la disposición de las organizaciones para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

En este contexto, se analizó el comportamiento de las inversiones realizadas por las MIPYMES durante el año 2024, con el propósito de identificar tendencias relacionadas con expansión empresarial, modernización operativa y fortalecimiento organizacional.

Figura 3.3.
Comportamiento de la Inversión



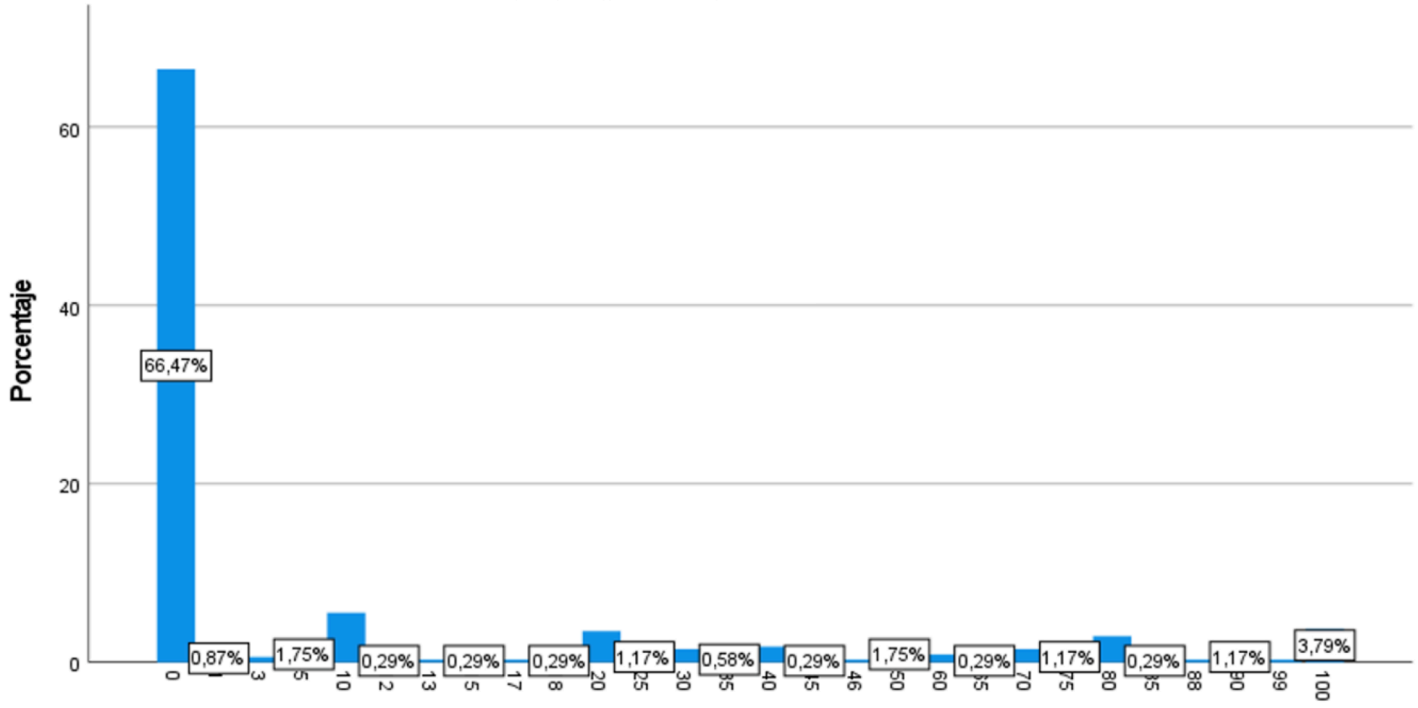
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Existe una tendencia favorable en los niveles de inversión de las MIPYMES, lo cual refleja perspectivas orientadas al fortalecimiento y crecimiento empresarial y una mayor disposición hacia procesos de modernización, innovación y adaptación al entorno. De igual manera, existe un importante grupo de empresas que mantiene estables sus niveles de inversión, esto podría reflejar estrategias empresariales orientadas a la sostenibilidad financiera y control de riesgos en contextos de incertidumbre. En muchos casos, la estabilidad en la inversión no necesariamente implica estancamiento, sino decisiones organizacionales enfocadas en consolidar operaciones y optimizar recursos antes de asumir procesos de expansión más amplios, así como también, emprender expansiones posteriores desde una base más robusta (Amrahov et al., 2025).

3.2. Internacionalización de la MIPYME

La internacionalización permite a las MIPYMES ampliar mercados, fortalecer su competitividad y diversificar oportunidades comerciales, por lo que es importante la capacidad de estas empresas en innovación, adaptación organizacional, calidad de productos y desarrollo de ventajas competitivas en un entorno globalizado. Por ello, se analizó el nivel de internacionalización de las MIPYMES para identificar su participación en mercados externos y las capacidades empresariales asociadas a procesos de expansión comercial.

Figura 3.4.
Ventas a mercados internacionales



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados muestran una baja participación de las MIPYMES en mercados internacionales, en la mayoría de las empresas los ingresos dependen provienen del mercado local o nacional, reflejando estructuras empresariales orientadas principalmente a mercados internos.

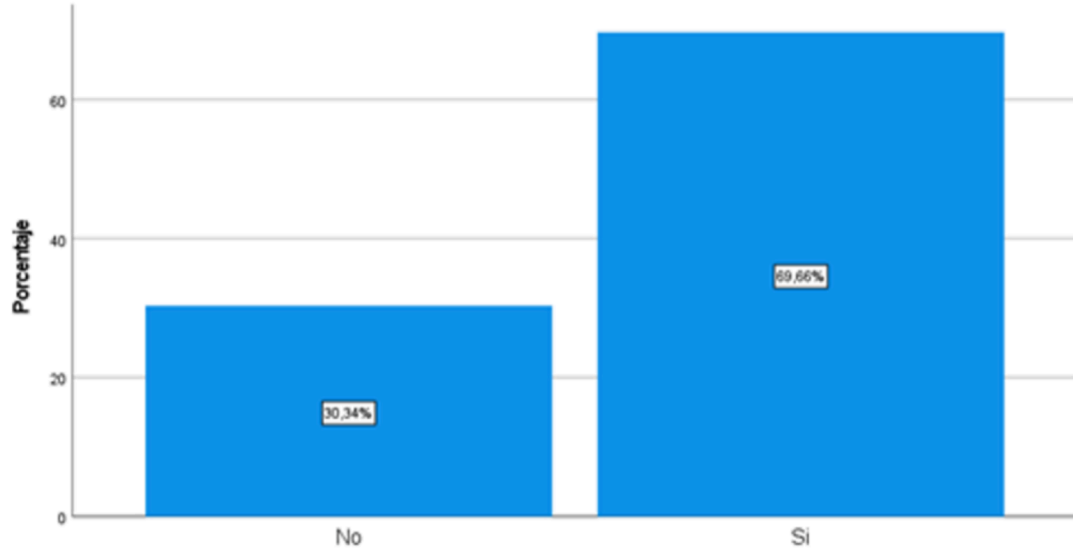
Diversos estudios sostienen que las MIPYMES enfrentan mayores dificultades para internacionalizarse debido a limitaciones de recursos, baja capacidad exportadora y escaso desarrollo de estrategias competitivas orientadas al mercado global (Chaldun et al., 2024); (Endayani et al., 2026). Asimismo, factores como la complejidad normativa, costos logísticos y limitada diferenciación de productos pueden dificultar los procesos de expansión internacional (Islam et al., 2023); (Majka & Puchalska, 2021).

3.3. Posición competitiva frente a competidores

La capacidad para diferenciarse, adaptarse y mantenerse sostenibles frente a las dinámicas del mercado es lo que refleja la posición competitiva de las empresas; factores como innovación, calidad, eficiencia operativa, estrategias comerciales y capacidad de adaptación organizacional influyen también en el nivel de competitividad empresarial.

Se analizó la capacidad de las MIPYMES de acceder a nuevos mercados como un indicador relevante de competitividad empresarial, debido a que refleja el nivel de adaptación, diferenciación y fortalecimiento estratégico de las MIPYMES frente a entornos dinámicos y altamente competitivos.

Figura 3.5.
Acceso a nuevos mercados



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian una tendencia favorable en la capacidad de las MIPYMES para acceder a nuevos mercados, lo que evidencia procesos de expansión comercial mediante estrategias de innovación, diversificación y adaptación organizacional orientadas a responder a nuevas demandas del entorno empresarial. Además, esto refleja mayores capacidades empresariales de las empresas para posicionarse frente a competidores y ampliar oportunidades de crecimiento.

Estudios actuales sostienen que las MIPYMES con mayores niveles de innovación y flexibilidad organizacional presentan mejores condiciones para fortalecer su competitividad y expandirse hacia nuevos segmentos de mercado (Octasylva et al., 2022; Carvache-Franco et al., 2022).



3.4. Tipos de innovación implementadas

En los últimos años, la innovación ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad dentro de las MIPYMES, especialmente en contextos donde las exigencias del mercado, los cambios tecnológicos y las nuevas preferencias de los consumidores transforman constantemente la manera de hacer negocios. Frente a este escenario, muchas empresas han incorporado mejoras orientadas no solo al desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también a la manera en que organizan sus actividades, gestionan sus procesos y se relacionan con sus clientes.

Las empresas manifiestan la innovación de diferentes formas dentro de una organización, algunas enfocan sus esfuerzos en renovar sus productos y servicios para diferenciarse de la competencia; otras priorizan cambios en procesos internos que permitan optimizar tiempos, recursos o calidad. Asimismo, existen organizaciones que

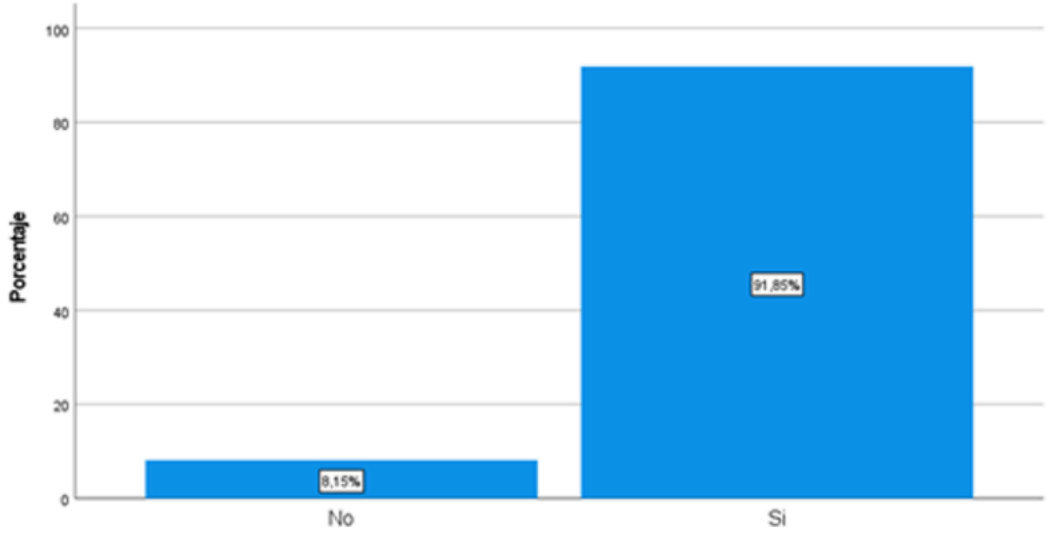
impulsan modificaciones en aspectos administrativos y de gestión, mientras que otras centran sus estrategias en nuevas formas de comercialización y acercamiento al mercado.

En este contexto, se analizaron los principales tipos de innovación implementados por las MIPYMES, considerando acciones relacionadas con productos y servicios, procesos, organización y comercialización, con el fin de comprender cómo las empresas están respondiendo a las nuevas exigencias del entorno empresarial.

3.4.1. Productos y servicios

Las mejoras realizadas sobre productos y servicios existentes permiten a las organizaciones ajustar su oferta a nuevas necesidades de los consumidores, incrementar valor agregado y mantener competitividad frente a otras empresas. Por tal razón, se analizaron las acciones relacionadas con cambios o mejoras en productos y servicios existentes, así como el nivel de importancia otorgado a estas prácticas dentro de las MIPYMES.

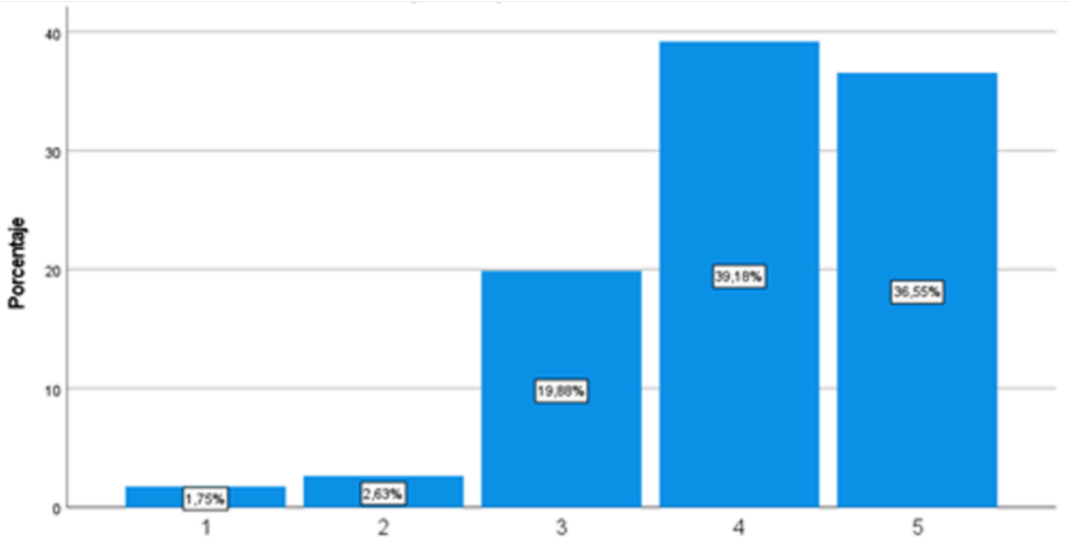
Figura 3.6.
Realizó cambios o mejoras en los productos o servicios



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian una marcada orientación de las MIPYMES hacia la mejora de productos y servicios existentes, reflejando que gran parte de las organizaciones reconoce la necesidad de actualizar y fortalecer continuamente su oferta comercial. Es decir, que las empresas no permanecen estáticas frente a las dinámicas del mercado, sino que desarrollan acciones orientadas a responder a nuevas exigencias de los consumidores y condiciones competitivas cada vez más cambiantes.

Figura 3.7.
Grado de importancia para su empresa la realización del cambio o mejora

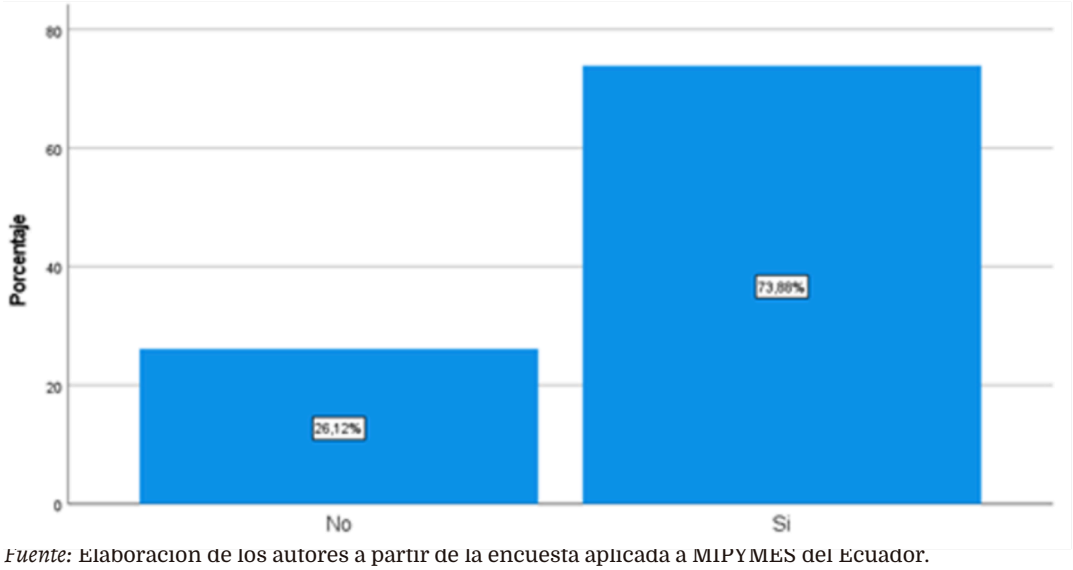


Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

De igual manera, la concentración de respuestas en niveles altos de valoración respecto a la importancia de estas mejoras evidencia que las acciones de innovación en productos y servicios constituyen una práctica relevante dentro de las estrategias empresariales de las MIPYMES. Más allá de realizar modificaciones puntuales, los resultados reflejan una percepción empresarial favorable hacia la mejora continua como mecanismo para conservar clientes, diferenciarse de la competencia y mantener presencia en el mercado.

En cuanto al lanzamiento de nuevos productos y servicios refleja una actitud empresarial más orientada al cambio y a la búsqueda de nuevas oportunidades dentro del mercado. A diferencia de las mejoras realizadas sobre productos ya existentes, incorporar nuevas propuestas implica mayores niveles de iniciativa, inversión y disposición para asumir riesgos comerciales. En este sentido, los resultados muestran que una parte importante de las MIPYMES ha desarrollado acciones relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos o servicios, evidenciando interés por ampliar su oferta y responder a nuevas demandas de los consumidores.

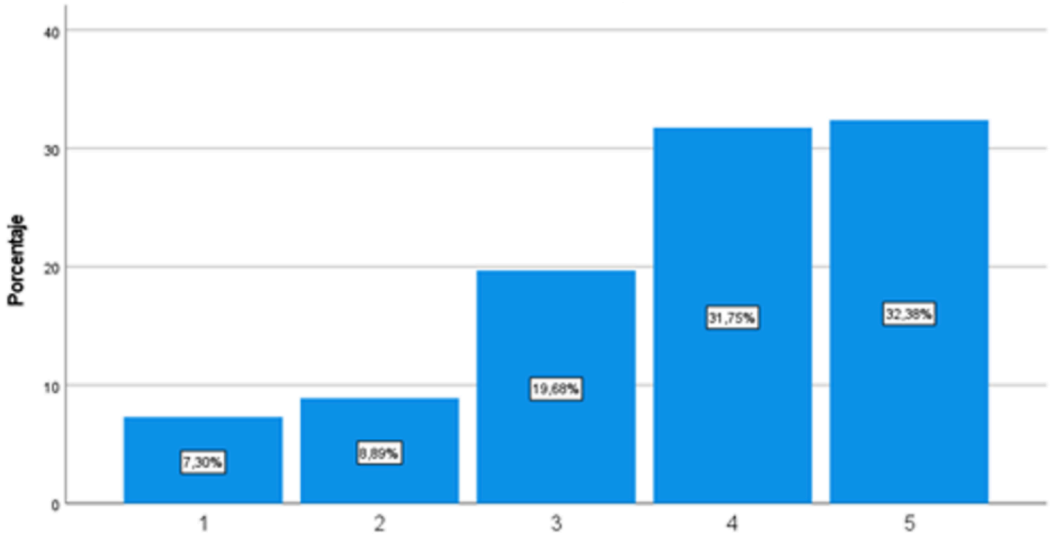
Figura 3.8.
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Aunque no todas las organizaciones presentan el mismo nivel de innovación, los resultados evidencian una tendencia favorable hacia la incorporación de nuevas propuestas comerciales. En este sentido, estudios recientes señalan que las MIPYMES que impulsan procesos de innovación en productos y servicios tienden a fortalecer su posicionamiento y mejorar sus posibilidades de permanencia en el mercado (Octasylva et al., 2022; Onyango et al., 2025).

Figura 3.9.
Grado de importancia para la empresa del lanzamiento de nuevos productos/servicios



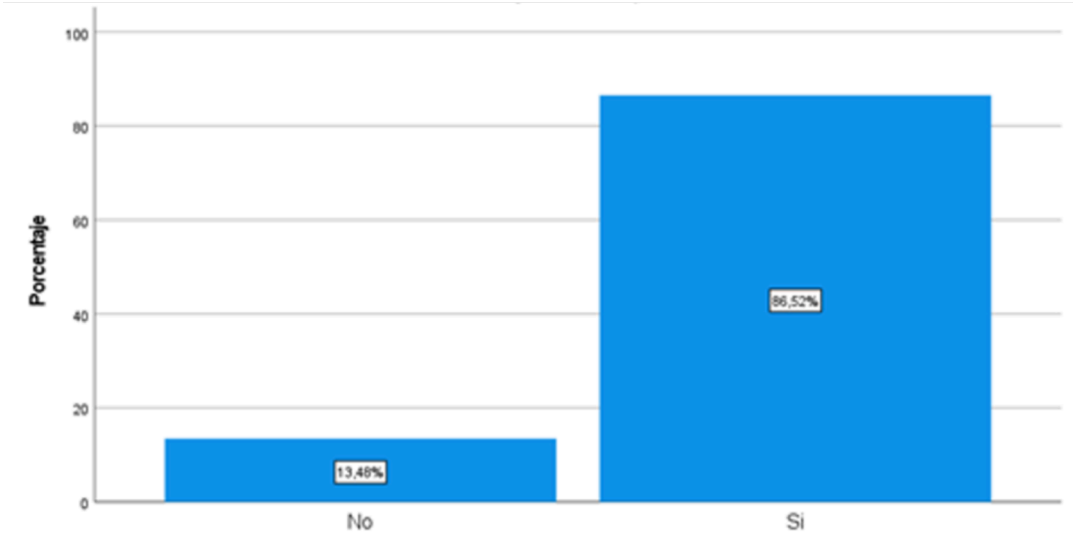
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

3.4.2. Procesos

La innovación en procesos comprende las acciones orientadas a mejorar la manera en que las empresas desarrollan sus actividades internas, producen bienes, gestionan recursos o prestan servicios, lo cual resulta especialmente importante en las MIPYMES, debido a que permite optimizar operaciones, reducir tiempos y costos, así como mejorar la organización y funcionamiento empresarial.

A continuación, se analiza las principales acciones implementadas por las MIPYMES en relación con mejoras en procesos, adquisición de nuevos equipos o instalaciones y cambios en compras o aprovisionamiento, con el propósito de identificar tendencias relacionadas con modernización y fortalecimiento operativo.

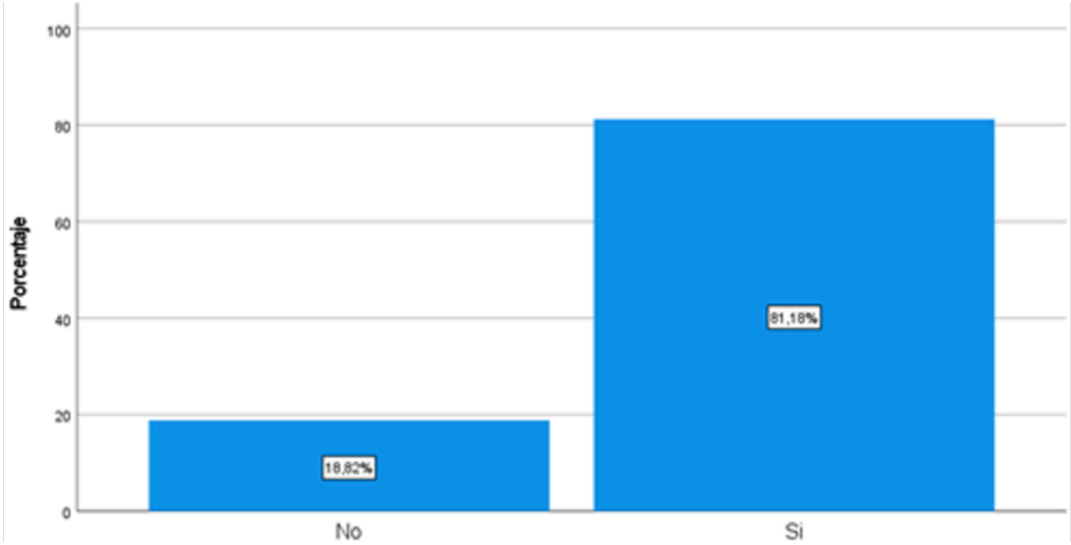
Figura 3.10.
Cambios o mejoras en los procesos



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

El alto porcentaje de organizaciones que reporta mejoras en sus procesos sugiere que las MIPYMES reconocen la necesidad de actualizar procedimientos internos para optimizar tiempos, recursos y calidad en sus operaciones. De igual manera, la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones muestra que numerosas organizaciones están realizando inversiones orientadas a fortalecer sus capacidades operativas. Más allá de representar únicamente una compra de infraestructura o tecnología, este tipo de acciones refleja interés empresarial por modernizar.

Figura 3.11.
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones

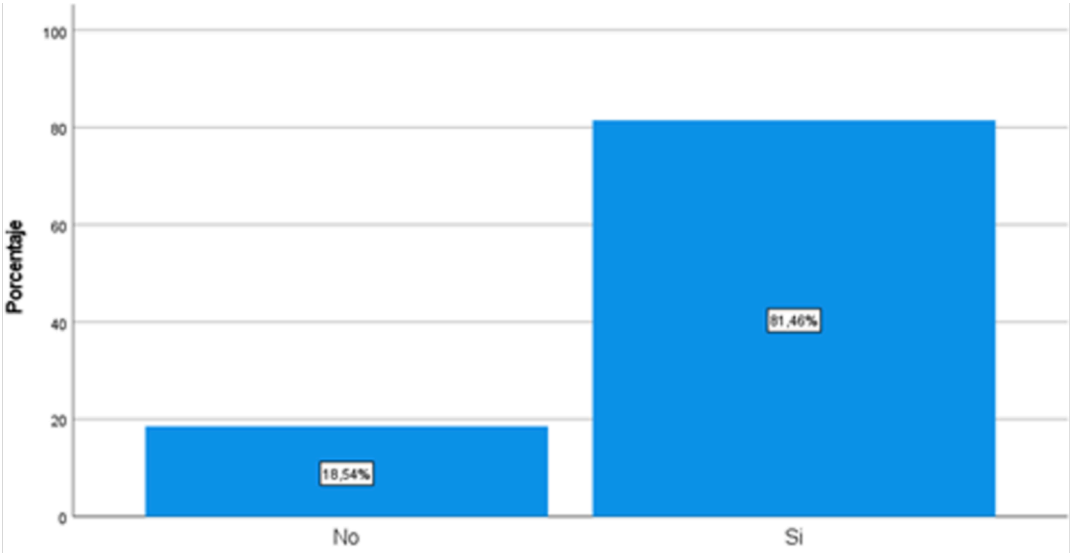


Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Por otra parte, los cambios implementados en compras y aprovisionamiento evidencian que las MIPYMES no solo están enfocándose en el producto final, sino también en aspectos internos relacionados con abastecimiento, organización y control de recursos.

En conjunto, los resultados muestran que las MIPYMES están desarrollando procesos de modernización que van más allá de cambios superficiales, evidenciando una preocupación creciente por fortalecer su funcionamiento interno y mejorar sus condiciones de operación.

Figura 3.12.
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos

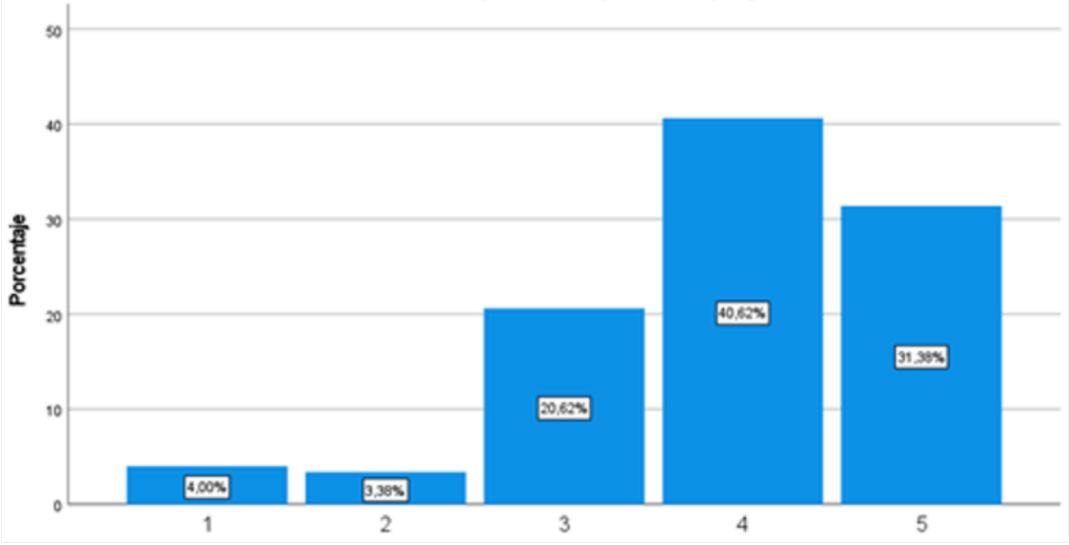


Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

3.4.3. Organización

En las MIPYMES, la innovación también se expresa a través de cambios en la gestión, la reorganización de actividades, la incorporación de herramientas administrativas y nuevas formas de coordinar el trabajo, acciones que resultan relevantes debido a que permiten a las organizaciones responder con mayor flexibilidad a las exigencias del entorno. Por ello, se analizaron las acciones relacionadas con cambios o mejoras en organización y gestión implementadas por las MIPYMES durante el año 2024.

Figura 3.13.
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Se observa en los resultados una tendencia de las empresas a la implementación de cambios en aspectos organizacionales y de gestión, lo que refleja que numerosas empresas han desarrollado acciones orientadas a mejorar la manera en que organizan sus actividades, coordinan recursos y gestionan sus operaciones internas, lo cual podría estar motiva a la necesidad de mejorar comunicación interna, optimizar funciones, fortalecer liderazgo o incorporar nuevas prácticas administrativas que faciliten una gestión más eficiente.

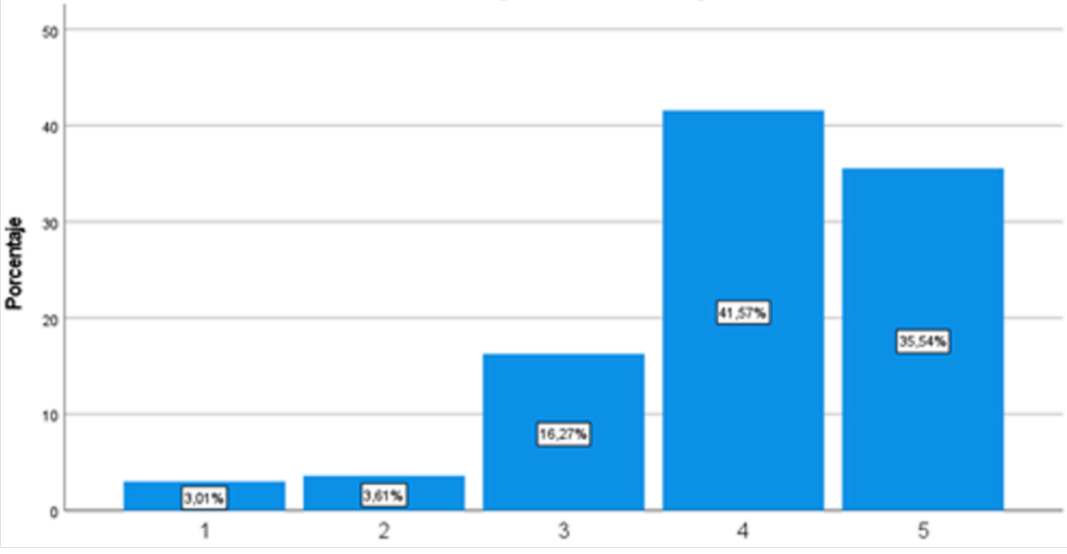
Shahzad et al. (2025), señala que las organizaciones que promueven cambios en sus estructuras y prácticas de gestión presentan mayores posibilidades de responder de manera efectiva a contextos de transformación y competitividad. Desde esta perspectiva, los resultados sugieren que muchas MIPYMES reconocen la importancia de fortalecer sus dinámicas organizacionales como parte de sus estrategias de mejora y sostenibilidad empresarial.

3.4.4. Comercialización

La innovación en comercialización comprende los cambios implementados por las empresas en actividades relacionadas con ventas, promoción, relación con clientes y estrategias de posicionamiento en el mercado. En las MIPYMES, este tipo de innovación puede incluir nuevas formas de comunicación comercial, uso de herramientas digitales, incorporación de canales de venta o modificaciones en estrategias orientadas a mejorar la relación con los consumidores y fortalecer la presencia empresarial.

A continuación, se analizan las acciones relacionadas con cambios o mejoras en el área comercial y de ventas implementadas por las MIPYMES durante el año 2024.

Figura 3.14.
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

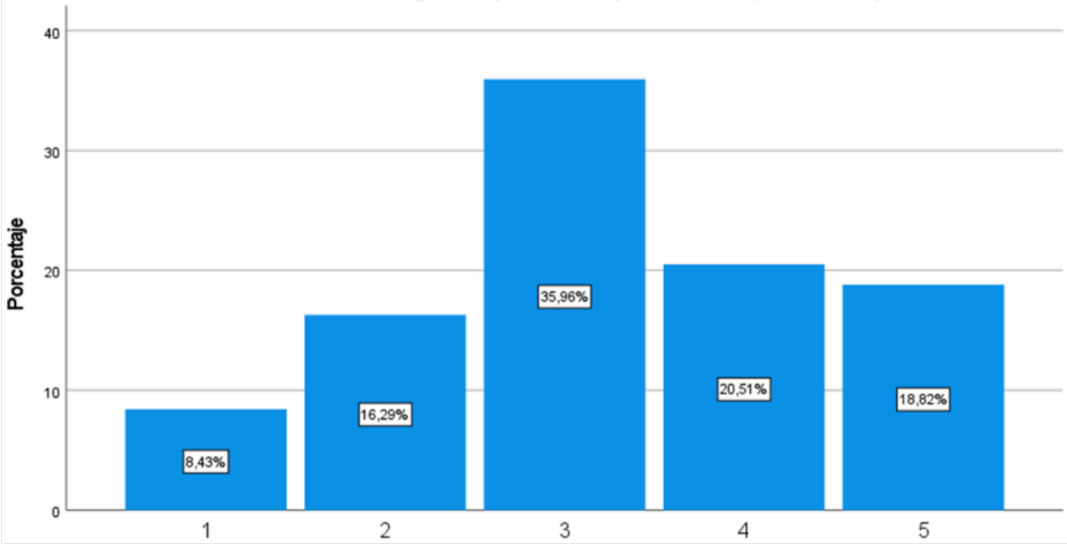
Se observa según los resultados que las MIPYMES se orientan hacia la implementación de mejoras en actividades comerciales y de ventas, evidenciando que muchas organizaciones están realizando cambios orientados a fortalecer su relación con el mercado, mejorar estrategias de comercialización y responder a nuevas dinámicas de consumo. Es decir, que las empresas reconocen la necesidad de actualizar sus prácticas comerciales frente a consumidores cada vez más informados y mercados más competitivos.

Harahap et al. (2024), sostiene que las estrategias de comercialización representan un elemento fundamental para fortalecer posicionamiento y competitividad empresarial y los resultados evidencian que las Mipymes están otorgando mayor importancia a las actividades comerciales como parte de sus procesos de fortalecimiento empresarial.

3.5. Influencia del entorno económico y empresarial

Las actividades de las MIPYMES no dependen únicamente de sus capacidades internas, sino también de las condiciones del entorno económico y empresarial en el que operan y factores como la situación económica, infraestructura, regulaciones legales y estabilidad política pueden influir directamente en las decisiones de inversión, crecimiento, innovación y sostenibilidad empresarial. En este contexto, se analizaron distintos elementos del entorno con el propósito de comprender cómo las MIPYMES perciben las condiciones externas que influyen en su desarrollo empresarial.

Figura 3.15.
Entorno empresarial favorable en la situación económica general

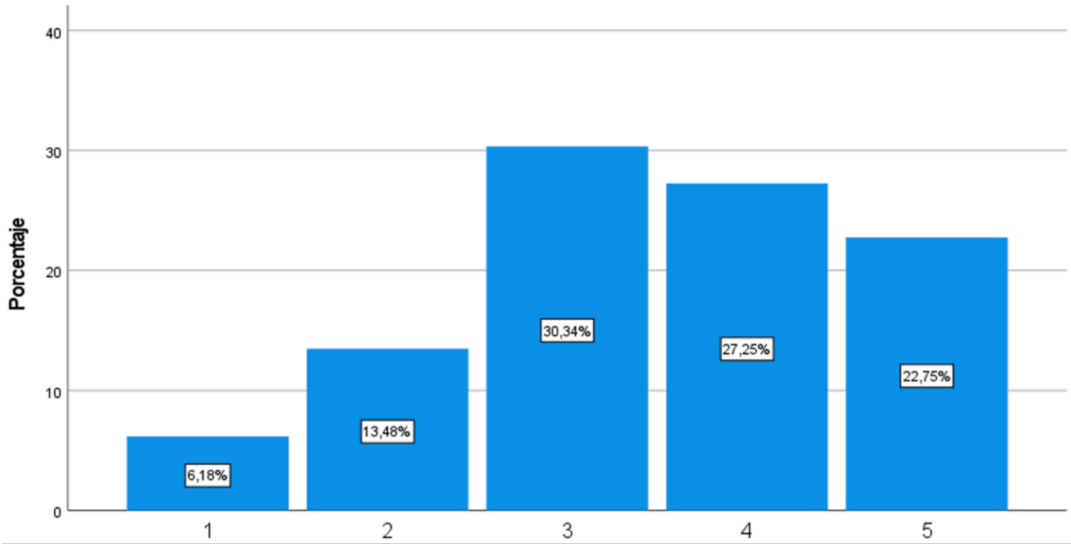


Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los datos muestran que la situación económica general representa un factor de influencia importante para las MIPYMES, aspectos como inflación, tasas de interés y comportamiento de la demanda son percibidos como elementos que afectan directamente el funcionamiento y desempeño empresarial. Considerando que muchas de estas empresas operan con recursos limitados y presentan mayor sensibilidad frente a cambios económicos, un incremento de costos, la disminución del poder adquisitivo de los consumidores o las dificultades de acceso al financiamiento puede influir en sus ventas, inversión y estabilidad operativa.

Zaidi et al. (2023), señalan que las pequeñas empresas suelen ser más vulnerables a escenarios de incertidumbre económica debido a sus limitaciones financieras y menor capacidad de respuesta frente a cambios del mercado.

Figura 3.16.
Entorno empresarial favorable en Infraestructura



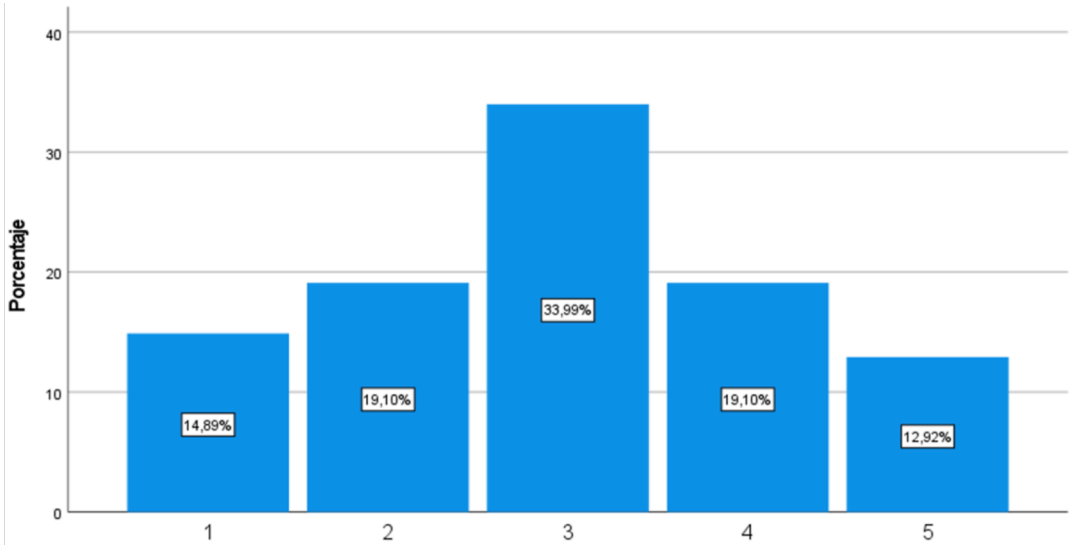
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

La infraestructura también aparece como un aspecto relevante dentro del entorno empresarial de las MIPYMES, los factores relacionados con transporte, conectividad y recursos tecnológicos influyen de manera importante en las actividades empresariales y funcionamiento operativo de las organizaciones.

Las respuestas reflejan que contar con infraestructura adecuada no solo facilita procesos productivos y comerciales, sino que también puede influir en competitividad, tiempos de respuesta y acceso a nuevos mercados. En muchos casos, las limitaciones en infraestructura tecnológica o logística representan barreras para modernización, digitalización y crecimiento empresarial.

Stratan, (2025) sostiene que las condiciones del entorno, incluida la infraestructura, desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento competitivo de las empresas y según los resultados las MIPYMES reconocen la importancia de mejorar condiciones de infraestructura para fortalecer sus posibilidades de desarrollo y permanencia en el mercado.

Figura 3.17.
Entorno empresarial favorable en burocracia y obligaciones legales



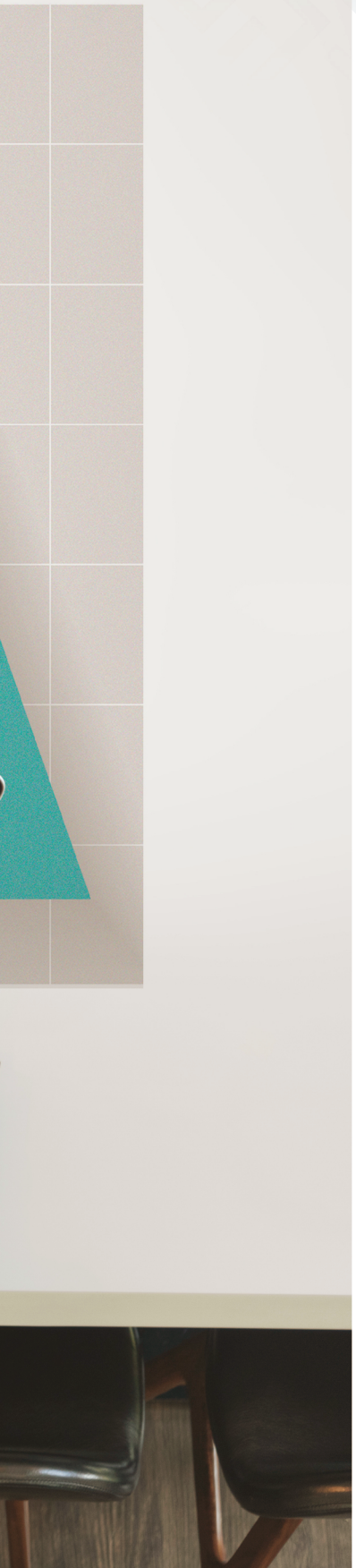
Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Las respuestas sobre burocracia y obligaciones legales fueron más diversas que las observadas en otros aspectos analizados entre las MIPYMES, esto muestra que los aspectos administrativos y regulatorios no afectan de la misma manera a todas las empresas, pero no se debe dejar de lado, que una parte importante de ellas también la consideran como un desafío.

Para una parte de las MIPYMES, el cumplimiento de los trámites, requisitos legales y obligaciones administrativas puede representar una carga adicional para la gestión del negocio, especialmente cuando existen recursos limitados, situación que puede requerir tiempo y esfuerzo que podrían ser aprovechados para usarse en otras funciones para el desarrollo de la empresa.

Usmany, (2024), explica que las instituciones y regulaciones influyen directamente en el desempeño económico de las organizaciones y los resultados de la investigación reflejan la necesidad de entornos regulatorios más ágiles y accesibles para fortalecer el desarrollo de las MIPYMES.


Company's Growth
85%
GLOBAL BUSINESS REVIEW
100% responders
$5 each
84% conversion rate
costs : $42,000
= $525 / buyer
89%



CAPÍTULO 4.
ESTRATEGIAS Y MOTIVACIONES PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El crecimiento empresarial depende de la aplicación conjunta de estrategias y motivaciones que se adaptan al sector económico, al comportamiento del mercado y a los objetivos de cada organización, razón por la cual, resulta esencial identificar y fortalecer las capacidades que favorecen un desarrollo sostenido y entre ellas se destacan, el uso adecuado de la tecnología, la creación de nuevos productos y la búsqueda de oportunidades en mercados diferentes (Gillis, 2004; Hess & Kazanjian, 2006).

Asimismo, la expansión empresarial puede materializarse mediante estrategias orientadas a la internacionalización, la captación de nuevos segmentos de clientes y la redefinición de los límites del mercado. La evidencia internacional muestra que estas decisiones estratégicas pueden verse favorecidas por entornos estables y condiciones institucionales propicias para los negocios, como ha ocurrido en empresas polacas que lograron expandirse hacia mercados de la Unión Europea (Baltina et al., 2018) (Szymczyk, 2020).

Desde una perspectiva motivacional, el crecimiento puede responder a la búsqueda de mayores beneficios, a aspiraciones no estrictamente financieras, a la presión competitiva o a la necesidad de asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo. En consecuencia,

el crecimiento empresarial exige articular de manera coherente la planificación estratégica, la innovación y la capacidad de adaptación, en función de las motivaciones de la empresa y de las condiciones del entorno.

Con el propósito de analizar las estrategias y motivaciones de los empresarios en el Ecuador, se presenta a continuación una revisión basada en la literatura científica y en los resultados empíricos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación. Para ello, se utilizaron dos escalas de medición: una escala de Likert de diez puntos para evaluar el interés directivo por el crecimiento (donde 1 representa “Ningún Interés” y 10 “Mucho Interés”), y una escala de cinco puntos (donde 1 representa “Nada Importante” y 5 “Muy Importante”) para analizar las motivaciones, las vías de crecimiento y los factores internos críticos. Estas escalas permiten identificar el grado de relevancia que los empresarios atribuyen a cada uno de los factores analizados.

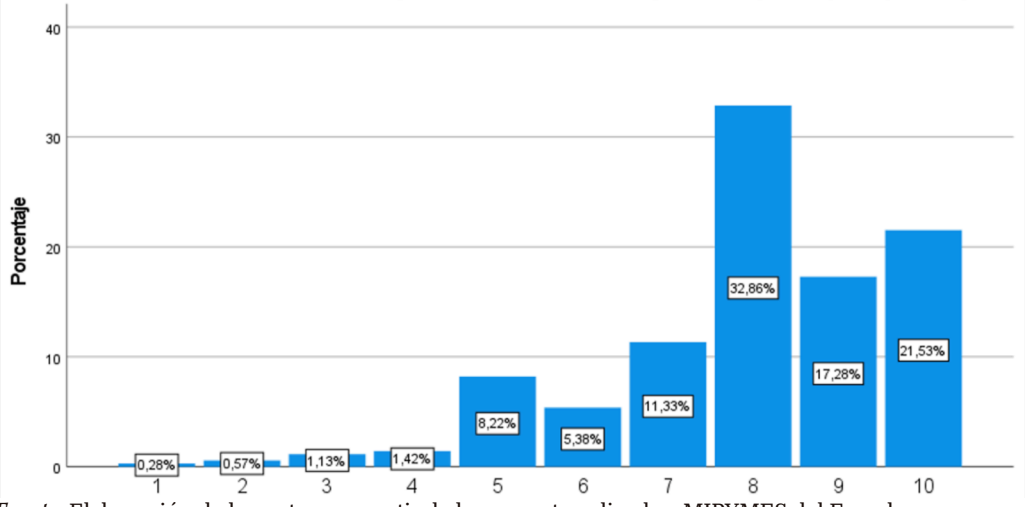


4.1. Interés directivo por el crecimiento

El interés de los directivos por el crecimiento organizacional en las MIPYMES responde a una combinación de factores interrelacionados de carácter económico, estratégico y de sostenibilidad. En este sentido, los empresarios manifiestan que la búsqueda de rentabilidad constituye un elemento central para garantizar la subsistencia y el desarrollo económico de sus organizaciones. No obstante, reconocen que para alcanzar este objetivo es necesario incorporar factores estratégicos como la innovación, la adopción de tecnologías y la disposición a asumir riesgos (D. Singh et al., 2015) (Gálvez-Albarracín et al., 2016) (Velmurugan et al., 2024).

En tal sentido, el interés por el crecimiento empresarial también se encuentra motivado por la necesidad de contribuir al desarrollo económico, mantener la competitividad y enfrentar los desafíos operativos del entorno. Estas motivaciones, además, se vinculan con objetivos más amplios como el fomento de la innovación, la sostenibilidad organizacional y el fortalecimiento de las capacidades de la fuerza laboral (Ling et al., 2025; Azizurrohman, 2025).

Figura 4.1.
Interés actual de la dirección por el crecimiento de su empresa



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados obtenidos evidencian que una proporción significativa de los empresarios presenta una valoración altamente positiva respecto al interés directivo por el crecimiento empresarial, donde el 71,67% de los encuestados considera que dicho interés es muy elevado, reflejando una orientación clara hacia la expansión y el desarrollo organizacional.

La población objeto de estudio, mostraron una postura más conservadora en un 24,93% al mostrar un interés moderado en el crecimiento que posiblemente es condicionado por factores de incertidumbre o limitaciones estructurales, mientras tanto los empresarios en un 3,4% tienen una percepción baja hacia la orientación estratégica del crecimiento.

El interés de los directivos constituye un factor clave para el crecimiento empresarial, lo que refleja una disposición de los líderes para impulsar procesos de innovación, expansión y mejora continua dentro de sus organizaciones según lo que se observa en la información empírica.

4.2. Motivaciones para el crecimiento empresarial: evidencia empírica

Los impulsores en las MIPYMES responden a una combinación de factores económicos, estratégicos y organizacionales. Estas motivaciones no solo se relacionan con la búsqueda de rentabilidad, sino también con la necesidad de garantizar la sostenibilidad empresarial, mejorar la competitividad y adaptarse a las dinámicas del entorno.

Desde la literatura, se reconoce que las decisiones de crecimiento están influenciadas tanto por factores internos —como las capacidades organizativas y los recursos disponibles— como por factores externos, entre los que destacan las condiciones del mercado, la competencia y las oportunidades de expansión. En este sentido, las

motivaciones empresariales constituyen un elemento clave que orienta la dirección estratégica de las organizaciones.

Con el propósito profundizar el análisis, se incluyeron en el instrumento de investigación diversas variables evaluadas mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representa “Nada Importante” y 5 “Muy Importante”. A partir de esta medición, se presentan a continuación los resultados correspondientes a cada uno de los factores analizados.

4.2.1. Incremento de ingresos y rentabilidad

La rentabilidad constituye una de las principales motivaciones que impulsan el crecimiento de las MIPYMES, en tanto permite fortalecer la sostenibilidad financiera y generar las condiciones necesarias para la expansión empresarial. Diversos estudios evidencian una relación positiva entre la rentabilidad y el crecimiento empresarial, lo que sugiere que las empresas con mejores resultados financieros se encuentran en una posición más favorable para reinvertir en sus operaciones, innovar y ampliar su participación en el mercado (Yazdanfar & Öhman, 2015).

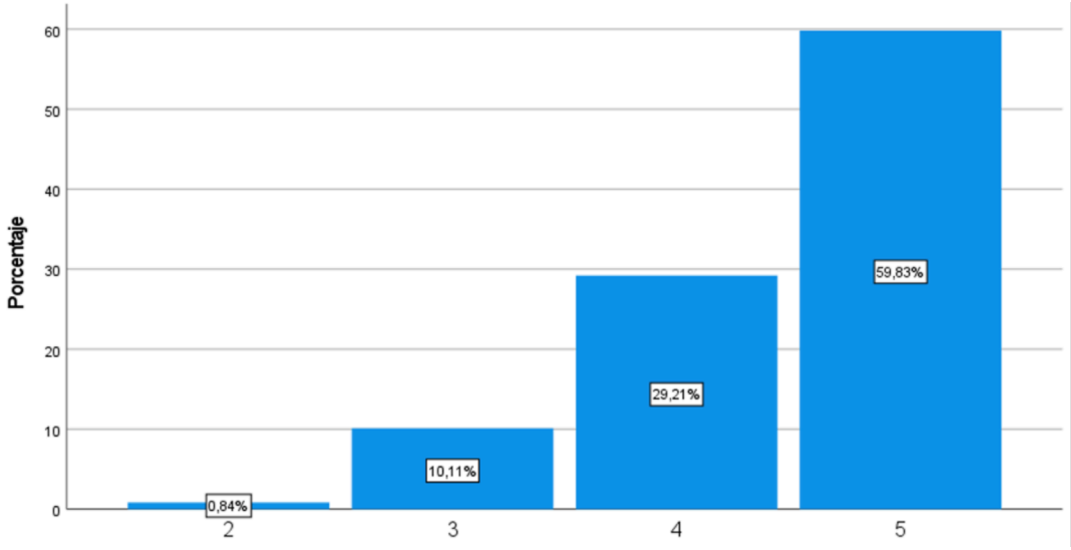
La existencia de una relación bidireccional entre crecimiento y rentabilidad se hace más evidente dado que la rentabilidad impulsa el crecimiento además que, el crecimiento puede contribuir a mejorar los niveles de rentabilidad, esta relación no es necesariamente lineal, en vista que un crecimiento acelerado, sin una adecuada gestión, puede afectar negativamente el desempeño financiero de las empresas (Lefebvre, 2024).

Las MIPYMES tienen la necesidad de adoptar estrategias orientadas al crecimiento rentable, priorizando la sostenibilidad financiera por encima de una expansión descontrolada. Este enfoque permite evitar situaciones de fragilidad económica y fortalece la capacidad de las empresas para enfrentar entornos competitivos (J. Wang et al., 2025). Por otro lado, es importante considerar que la rentabilidad se

encuentra influenciada por factores externos, como las condiciones macroeconómicas, incluyendo las tasas de interés y la inflación, los cuales inciden directamente en el desempeño financiero de las MIPYMES (Halim et al., 2017). Adicionalmente, niveles adecuados de rentabilidad contribuyen a fortalecer la resiliencia empresarial, facilitando la inversión en innovación, transformación digital y prácticas sostenibles, elementos clave para el crecimiento a largo plazo (Babic et al., 2026).

Los hallazgos de campo muestran los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto a la mejora de la rentabilidad como motivador del crecimiento empresarial.

Figura 4.2.
Incremento de ingresos y rentabilidad como motivador del crecimiento



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Se puede observar una concentración significativa de respuestas en los niveles superiores de la escala de Likert, lo que indica que la mayoría de los encuestados considera que el fortalecimiento de los ingresos y la generación de utilidades constituyen un elemento clave para la expansión de sus organizaciones.

Por otra parte, se puede observar que un porcentaje inferior al 1% de empresarios manifiesta una valoración intermedia, es decir, aunque los empresarios reconocen la importancia de la rentabilidad, también consideran que existen otros factores complementarios que inciden en el crecimiento empresarial y un porcentaje de empresarios mínimo que percibe la rentabilidad como un factor poco significativo.

En términos generales, estos resultados se encuentran en concordancia con la literatura especializada, la cual destaca que la rentabilidad no solo permite la sostenibilidad financiera de las empresas, sino que también facilita la reinversión en actividades estratégicas como la innovación, la expansión de mercados y la mejora de la eficiencia operativa (Yazdanfar & Öhman, 2015) (Babic et al., 2026).

En consecuencia, la rentabilidad se consolida como un eje central dentro de las motivaciones empresariales para el crecimiento de las MIPYMES.



4.2.2. Eficiencia y productividad

La eficiencia y la productividad constituyen factores fundamentales para el crecimiento de las MIPYMES, en tanto permiten optimizar el uso de los recursos disponibles, mejorar el desempeño operativo y fortalecer la competitividad empresarial. En este sentido, las empresas que alcanzan mayores niveles de productividad, impulsados por una adecuada gestión, personal calificado y actividades de investigación y desarrollo, tienden a obtener mejores resultados en términos de crecimiento de las ventas y contribución económica (Bravo-Ortega et al., 2023).

En tal sentido, la adopción de prácticas orientadas a la mejora continua, como la producción ajustada (Lean Manufacturing), ha demostrado tener un impacto positivo en la eficiencia operativa, al reducir ineficiencias y optimizar los procesos productivos, lo que contribuye directamente al crecimiento y la sostenibilidad de las MIPYMES (Priyaadarshini et al., 2018; Guarino et al., 2024).

Desde otra perspectiva, la incorporación de tecnologías digitales desempeña un papel clave en la mejora de la eficiencia organizacional. Herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y soluciones basadas en inteligencia artificial, como ChatGPT, permiten optimizar la interacción con los clientes, reducir los tiempos de procesamiento y mejorar la asignación de recursos, lo que se traduce en un incremento de las ventas y los ingresos (Ausat & Prabowo, 2025).

La transformación digital, entendida como la integración de tecnologías avanzadas y procesos automatizados, contribuye significativamente a la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costos y el fomento de la innovación, elementos esenciales para el crecimiento empresarial (Zheng et al., 2023) (Gunapriya et al., 2025) (Kargas et al., 2026).

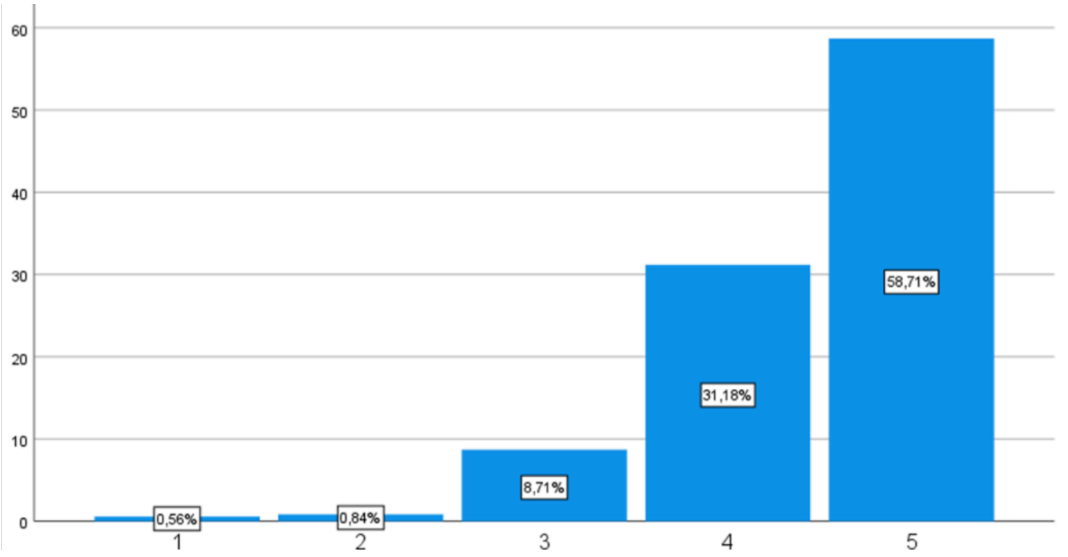
En este contexto, el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) facilita la gestión de la cadena de suministro, fortalece las relaciones con los clientes y mejora las prácticas

productivas, lo que incide positivamente en la productividad y el crecimiento de las MIPYMES (Vinayachandran & Ambily, 2021) (Trevisanuto et al., 2024).

Adicionalmente, las prácticas de innovación abierta, apoyadas en cambios organizativos internos, contribuyen a mejorar el desempeño empresarial al fomentar la generación de conocimiento, la colaboración y la competitividad en el mercado (Rabie et al., 2024).

A continuación observamos la percepción de los empresarios respecto a la mejora de la eficiencia y la productividad como motivadores del crecimiento empresarial.

Figura 4.3.
Mejora de la eficiencia y la productividad como motivador del crecimiento



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

La figura precedente muestra que la mejora de la eficiencia y la productividad es percibida como uno de los factores más significativos para el crecimiento empresarial con un 89,89% de la población encuestada que consideran este factor como importante o muy importante, lo que refleja una fuerte orientación de los empresarios hacia la optimización de procesos y el uso eficiente de los recursos.

Por otra parte, un 8,71% de los participantes adopta una postura más moderada, lo que sugiere que, si bien reconocen la importancia de este factor, también consideran la influencia de otros elementos en el crecimiento empresarial. En contraste, un porcentaje marginal de empresarios percibe que la eficiencia y la productividad no constituyen un factor determinante.

En términos generales, estos resultados refuerzan lo planteado por la literatura especializada, la cual destaca que la mejora de la eficiencia operativa, apoyada en el uso de tecnologías digitales y herramientas de gestión, constituye un elemento clave para fortalecer la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES (Vinayachandran & Ambily, 2021; Trevisanuto et al., 2024). En consecuencia, la eficiencia y la productividad no solo representan una motivación para el crecimiento, sino también una condición necesaria para garantizar la sostenibilidad empresarial en entornos altamente competitivos.



4.2.3. Acceso a una mejor Tecnología

El acceso a tecnologías avanzadas constituye un factor determinante para el crecimiento de las MIPYMES, ya que permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y fomentar la innovación. En entornos empresariales cada vez más dinámicos, la incorporación de herramientas tecnológicas se convierte en un elemento estratégico que facilita la adaptación a los cambios del mercado y fortalece la competitividad organizacional.

En este contexto, la transformación digital ha sido identificada como un impulsor clave del crecimiento empresarial, en tanto posibilita el desarrollo de nuevos modelos de negocio, mejora la interacción con los clientes y amplía las capacidades organizativas de las empresas (Wang et al., 2023; S. Singh et al., 2026). La adopción de tecnologías externas, como maquinaria y software especializado, combinada con estrategias de desarrollo interno, contribuye a mejorar los procesos productivos y la innovación en productos, generando ventajas competitivas sostenibles (Goedhuysa & Veugelers, 2012).

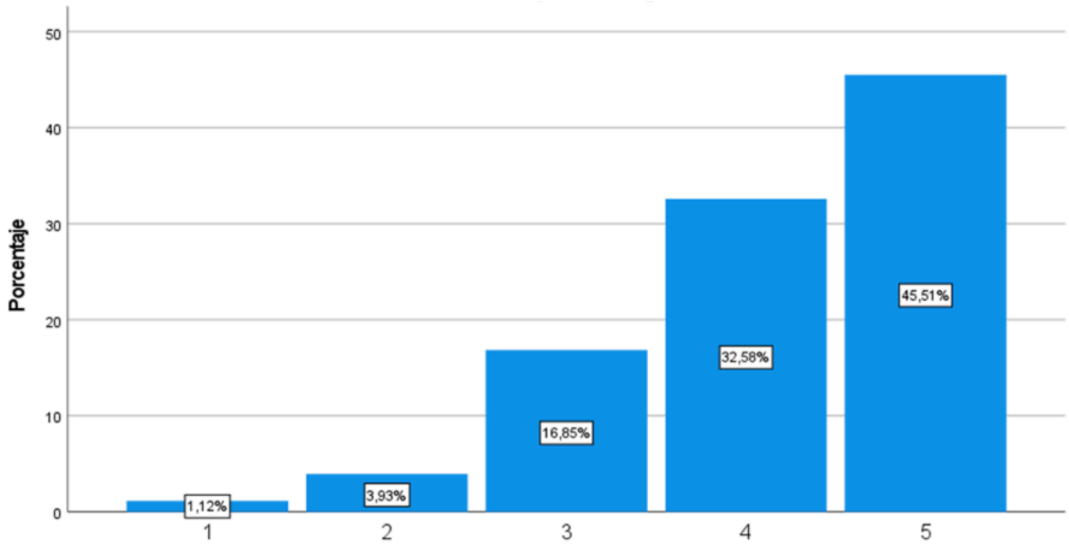
El comercio electrónico, el marketing en redes sociales y los sistemas de pago digitales como parte de la tecnología digital, permiten a las MIPYMES ampliar su alcance de mercado, reducir costos operativos y fortalecer la relación con sus clientes. En economías emergentes, estas herramientas resultan particularmente fundamentales, facilitando la inserción en mercados más amplios al lograr un mejoramiento en la competitividad empresarial (Arridho et al., 2025; Palaparthi et al., 2026).

En este sentido, el acceso a internet y a plataformas digitales no solo reduce los costos de comercialización, sino que también incrementa las oportunidades de expansión hacia mercados internacionales. A su vez, las empresas con sólidas capacidades digitales logran mejorar su desempeño e innovación, debido a que estas tecnologías favorecen la toma de decisiones y aumentan la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno (Colaco et al., 2025).

Finalmente, la alineación entre las capacidades tecnológicas y la estrategia empresarial resulta fundamental para garantizar que la adopción de tecnología no se limite a un ámbito operativo, sino que contribuya de manera efectiva al crecimiento organizacional y a la generación de valor a largo plazo (Siriram, 2011; Ivanov, 2015).

A continuación, se presentan los empíricos relacionados con la percepción de los empresarios respecto al acceso a una mejor tecnología como motivador del crecimiento empresarial.

Figura 4.4.
Mejora del acceso a la tecnología como motivador del crecimiento



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que el acceso a tecnología es percibido como un factor relevante para el crecimiento empresarial. En particular, el 45,51% de los encuestados considera que este aspecto es muy importante, mientras que un 32,58% lo valora con un nivel de importancia alto (4). Lo observado en la figura indica que el 78,09% de los empresarios reconoce que el acceso a tecnología constituye un motor significativo para el desarrollo de sus organizaciones.

Los participantes dentro del proceso de investigación indican que el 16,85% adopta una postura intermedia, lo que sugiere que, si bien reconocen su importancia, consideran que este factor no es determinante en todos los casos y un 5,05% de los encuestados percibe que el acceso a tecnología tiene una baja relevancia en el crecimiento empresarial.

En términos generales, estos resultados reflejan que, aunque existe una alta valoración del acceso a tecnología como impulsor del crecimiento, todavía persisten percepciones diferenciadas entre los empresarios, posiblemente asociadas a limitaciones en el acceso, costos de implementación o nivel de adopción tecnológica.

En concordancia con la literatura especializada, se puede afirmar que la tecnología no solo actúa como un facilitador de la eficiencia y la innovación, sino que también representa un elemento clave para la competitividad y la sostenibilidad empresarial, especialmente en contextos donde la digitalización redefine las dinámicas del mercado (Wang et al., 2023; Colaco et al., 2025).



4.2.4. Reputación empresarial como motivador del crecimiento

La reputación empresarial constituye un activo intangible estratégico que influye de manera significativa en el crecimiento y la sostenibilidad de las MIPYMES. Una imagen corporativa sólida no solo fortalece la percepción de confianza y credibilidad ante los diferentes grupos de interés, sino que también contribuye a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado.

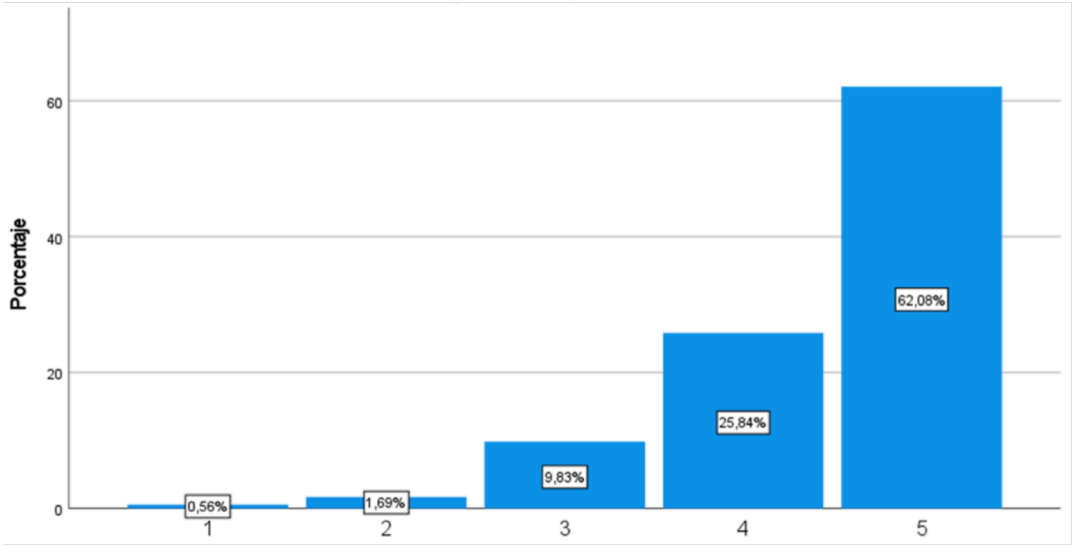
Se revela que la reputación organizacional se encuentra estrechamente vinculada a la calidad de los productos y servicios, así como a los niveles de satisfacción del cliente, siendo una percepción positiva por parte de los consumidores los mecanismos que favorecen el incremento de la demanda y la fidelización, en consecuencia, se produce un impulso el crecimiento empresarial (Carmeli & Tishler, 2005; Cheng & Rashid, 2015).
La reputación se configura como un recurso estratégico que permite a las empresas diferenciarse en entornos altamente competitivos, siendo este activo intangible el que contribuye a consolidar una posición favorable en la mente de los stakeholders, generando confianza, fiabilidad y credibilidad, elementos esenciales para sostener el crecimiento en el mediano y largo plazo (Grgić, 2008; Ryzhakova et al., 2025).

Al analizar el ámbito interno, tener una buena reputación organizacional también influye en la gestión del talento humano, es decir que las empresas con una imagen positiva tienden a atraer y retener personal calificado, reduciendo los costos de contratación y fortaleciendo la eficiencia organizacional (Hosford, 2007; Heitmann & Lott, 2008).

Incidir en la lealtad del cliente depende de la reputación empresarial que puede comprenderse como un activo multifacético que impacta además en el crecimiento organizacional, la retención del talento, la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se encuentran los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto a la mejora de la reputación empresarial como motivador del crecimiento.

Figura 4.5.
Mejora de la reputación empresarial como motivador del crecimiento



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que la reputación empresarial es percibida como uno de los factores más relevantes para el crecimiento de las MIPYMES. En particular, el 62,08% de los encuestados considera que este aspecto es muy importante, mientras que el 25,84% lo valora con un nivel de importancia alto (4). Esto quiere decir que el 87,92% de los empresarios reconoce la reputación como un elemento clave para el desarrollo empresarial.

Además podemos observar que un 9,83% de los participantes manifiesta una valoración moderada, si bien los empresarios reconocen su representatividad, no la consideran un factor determinante en todos los casos mientras que apenas un 2,25% de los encuestados percibe que la reputación empresarial tiene una baja o nula importancia en el crecimiento organizacional.

En términos generales, estos resultados ponen de manifiesto que la reputación empresarial es un factor ampliamente valorado por los empresarios, lo que refuerza su papel como un activo estratégico en la generación de ventajas competitivas. En concordancia con la literatura especializada, se puede afirmar que una adecuada gestión de la reputación contribuye no solo a fortalecer la relación con los clientes, sino también a consolidar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones en el tiempo (Carmeli & Tishler, 2005; Ryzhakova et al., 2025).

Una vez presentados los resultados, se evidencia que las motivaciones para el crecimiento de las MIPYMES en el Ecuador responden a una combinación de factores económicos, operativos y estratégicos que orientan la toma de decisiones empresariales, los datos muestran una clara preeminencia de motivaciones vinculadas al fortalecimiento interno de las organizaciones en particular de aquellas relacionadas con la eficiencia, la rentabilidad, la reputación empresarial y el acceso a tecnología.

Se puede observar que la mejora de la eficiencia y la productividad constituyen uno de los factores más valorados por los empresarios reflejando una inclinación hacia la optimización de procesos y el uso eficiente de los recursos como base para el crecimiento sostenible.

De la misma forma, la reputación empresarial se posiciona como un activo estratégico de apreciación significativa, lo que revela que la confianza, la credibilidad y el posicionamiento en el mercado son elementos fundamentales para el desarrollo organizacional.

En el ámbito de la rentabilidad, esta continúa siendo una motivación central la misma que permite garantizar la sostenibilidad financiera y facilitar la reinversión en actividades estratégicas. El acceso a tecnología es reconocido como un factor clave para la innovación y la competitividad, aunque con una valoración ligeramente más diversa, revelando la existencia de brechas existentes en el proceso de adopción o en el acceso.

Estos hallazgos permiten definir que el crecimiento de las MIPYMES no responde a una única motivación, sino a la interacción de múltiples factores que, en conjunto, configuran las estrategias empresariales. Las motivaciones identificadas no solo reflejan las prioridades de los empresarios, sino que también evidencian las áreas en las que se concentran los esfuerzos para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Con este primer acercamiento, es pertinente continuar con el análisis de las principales vías estratégicas que las MIPYMES adoptan para materializar su crecimiento los mismos que se desarrolla en el siguiente apartado.

4.3. Vías preferidas de crecimiento

Expandir las operaciones de este tipo de empresas, depende del grado de crecimiento que puede materializarse a través de diversas vías estratégicas que permiten a las organizaciones expandir sus operaciones, mejorar su posicionamiento en el mercado y fortalecer su sostenibilidad en el tiempo. Estas vías de crecimiento están estrechamente relacionadas con las decisiones estratégicas adoptadas por los directivos, así como con las condiciones del entorno competitivo en el que operan las empresas.

Al revisar las principales fuentes teóricas se observa que el crecimiento empresarial puede desarrollarse mediante diferentes estrategias como la penetración de mercados, el desarrollo de nuevos productos, la diversificación de actividades y la expansión hacia nuevos mercados, las mismas que permiten a las empresas aprovechar oportunidades, reducir riesgos y consolidar su posición competitiva (Ansoff, 1957) (Penrose, 1959).

La elección de una vía de crecimiento no responde únicamente a una decisión aislada, sino que depende de la interacción entre factores internos como las capacidades organizativas, los recursos disponibles y el nivel de innovación además de factores externos, tales como la competencia, la demanda del mercado y las condiciones económicas. Frente a ello, las MIPYMES tienden a adoptar estrategias que se ajustan a sus características estructurales y a las oportunidades identificadas en su entorno.

Las fuentes teóricas señalan que las pequeñas y medianas empresas suelen priorizar estrategias de crecimiento gradual, debido a las limitaciones de recursos y a la necesidad de minimizar riesgos sin que, por ello dentro de contextos dinámicos, puedan optar por estrategias más agresivas orientadas a la innovación y la expansión, especialmente cuando se identifican oportunidades de mercado favorables.

Dentro del proceso investigativo se incorporaron diversas variables relacionadas con estrategias de expansión, diversificación e innovación, siendo evaluadas mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representa “Nada Importante” y 5 “Muy Importante”.

Con este precedente, a continuación se procede a presentar los resultados obtenidos en la investigación de campo, los cuales permiten identificar las principales estrategias adoptadas por las MIPYMES en el Ecuador para impulsar su crecimiento empresarial.

4.3.1. Crecimiento interno

Las MIPYMES suelen priorizar el crecimiento interno como principal vía de expansión, en lugar de recurrir a fuentes externas de financiamiento, debido a una combinación de factores financieros, operativos y estratégicos.

Esta preferencia se explica por la mayor simplicidad que ofrece este tipo de crecimiento, el control directo que mantiene el empresario

sobre la organización y la reticencia de los propietarios a contraer deuda adicional, así como por los obstáculos burocráticos asociados al financiamiento externo, tales como las altas tasas de interés, los estrictos requisitos de garantía y los procesos de solicitud complejos (Adonia et al., 2018) (Mohamed Zabri et al., 2021[a]) (Berisha et al., 2024).

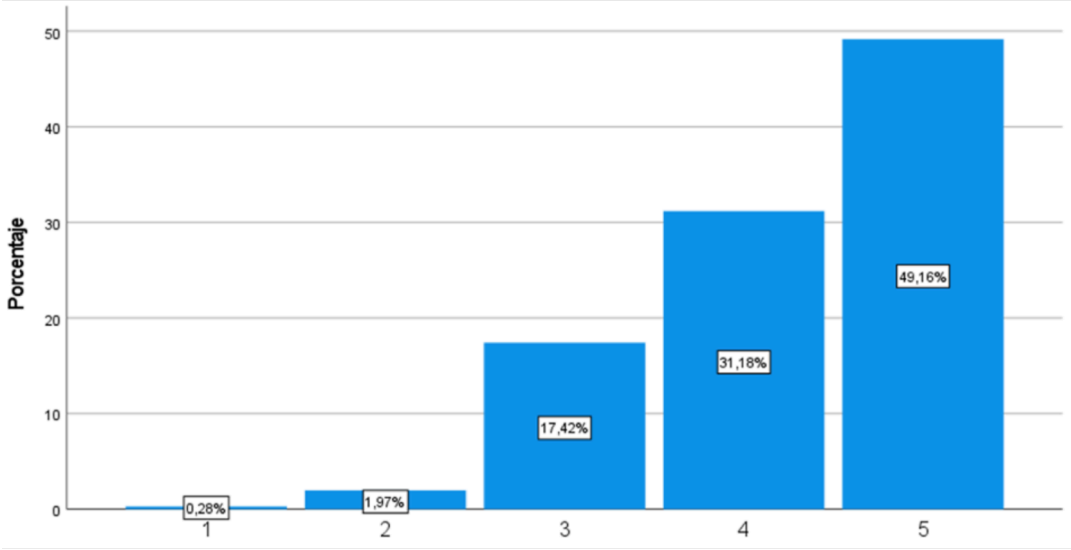
Los empresarios tienden a mostrar aversión al riesgo, evitando asumir las responsabilidades financieras que implican las inversiones externas, lo cual refuerza la preferencia por estrategias de crecimiento basadas en recursos propios (Mohamed Zabri et al., 2021). A esto se suma que, en muchos casos, las MIPYMES desconocen las opciones de financiamiento disponibles o los programas gubernamentales de apoyo, lo que limita aún más su acceso a fuentes externas de capital (Maheshwari & Kamble, 2023).

Por otra parte, factores internos como la obsolescencia tecnológica, las ineficiencias en la cadena de suministro y la escasez de talento humano cualificado llevan a las empresas a concentrarse en el fortalecimiento de sus capacidades internas, priorizando la mejora de procesos y la optimización de recursos antes que la expansión mediante inversión externa (Chaturvedi et al., 2015; Srinvasan et al., 2015).

En consecuencia, el crecimiento interno se configura como una estrategia alineada con la sostenibilidad empresarial, en la medida en que permite a las MIPYMES mantener el control organizacional, reducir la exposición al riesgo financiero y fortalecer progresivamente sus capacidades operativas y estratégicas. Este enfoque responde, además, a una lógica de desarrollo gradual, en la que las empresas buscan consolidar su base interna antes de incursionar en estrategias de crecimiento más complejas.

En la Figura 4.6, se presentan los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto al crecimiento interno como vía preferida para la expansión empresarial.

Figura 4.6.
El crecimiento interno como vía preferida para la expansión empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados que se obtuvieron revelan la tendencia que se describe en la información científica que describe al crecimiento interno como la opción que predomina entre los empresarios observándose que cerca del 50% de los encuestados valora como muy importante (nivel 5) y, al considerar conjuntamente las valoración es altas (niveles 4 y 5), se supera el 80% de preferencia, lo que indica que aproximadamente 8 de cada 10 empresarios optan por esta vía de crecimiento frente a alternativas donde se incluyan fuentes externas.

De otra parte, un 17,42% de los empresarios mantiene una posición intermedia, lo que sugiere una actitud más cautelosa al momento de decidir entre crecimiento interno o externo. En contraste, únicamente un 2,25% de los encuestados manifiesta una preferencia por opciones distintas al crecimiento interno, lo que evidencia su baja aceptación relativa dentro del contexto analizado.

En términos generales, estos resultados ponen de manifiesto que el crecimiento interno no solo es percibido como una estrategia viable, sino también como la alternativa más segura y accesible para las MIPYMES, en coherencia con lo señalado por la literatura, que destaca la influencia de las restricciones financieras, la aversión al riesgo y las limitaciones estructurales en la toma de decisiones empresariales (Adonia et al., 2018) (Mohamed Zabri et al., 2021[a]) (Berisha et al., 2024).



4.3.2. Alianzas estratégicas

Las MIPYMES suelen enfrentarse a limitaciones de recursos, presiones competitivas e incertidumbre en el entorno, factores que pueden dificultar su crecimiento y sostenibilidad. En este contexto, las alianzas estratégicas se configuran como un mecanismo relevante para superar estas restricciones y potenciar el desarrollo empresarial.

En efecto, estas organizaciones frecuentemente carecen de recursos financieros, tecnológicos y humanos suficientes, por lo que las alianzas estratégicas les permiten complementar sus capacidades mediante la colaboración con otras empresas o instituciones. A través de estas relaciones, es posible acceder a conocimiento especializado,

tecnologías, redes comerciales y nuevas oportunidades de mercado (Kiessling & Harvey, 2008) (O'Dwyer et al., 2011) (Srinvasan et al., 2015).

Las alianzas facilitan la optimización del valor empresarial al integrar capacidades complementarias, tales como la orientación al cliente, la eficiencia operativa y la gestión de recursos. Estos elementos resultan fundamentales para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la supervivencia de las MIPYMES en entornos dinámicos (Ferreira & Franco, 2017) (O'Dwyer & Gilmore, 2018).

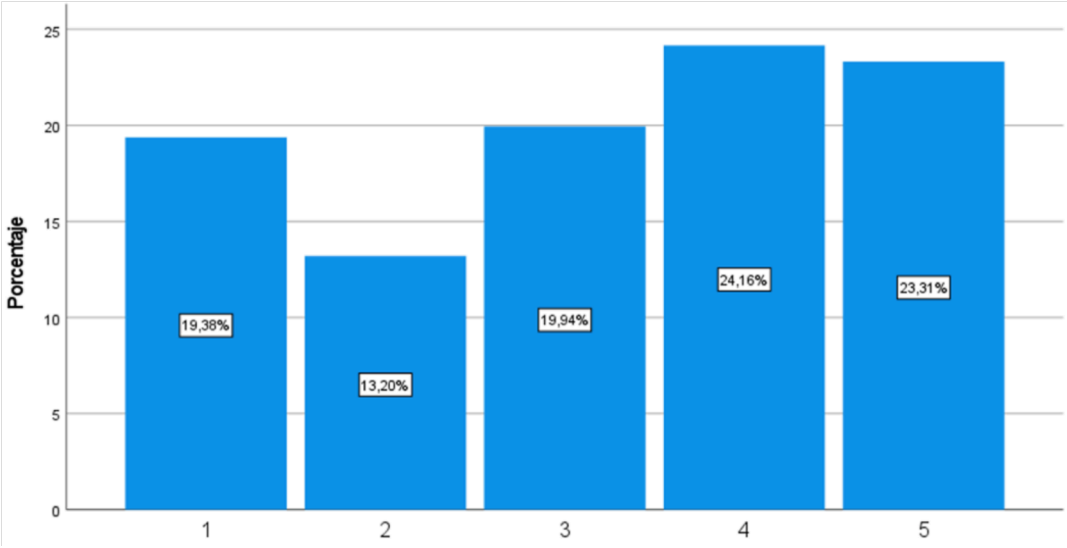
Las empresas que operan en contextos complejos e inciertos perciben las alianzas estratégicas como una alternativa para reducir riesgos y mejorar su capacidad de adaptación. La colaboración interorganizacional favorece el intercambio de conocimiento, la toma de decisiones conjunta y la generación de entornos más estables para el desarrollo empresarial (García-Pérez et al., 2012) (Fernandes & Machado, 2016).

Adicionalmente, se ha observado que las MIPYMES que establecen alianzas estratégicas tienden a enfrentar de mejor manera ciertas barreras operativas, como aquellas relacionadas con la adopción del comercio electrónico, lo que pone de manifiesto el papel de estas alianzas en la reducción de limitaciones estructurales (MacGregor, 2003).

En contraste, la literatura evidencia que las empresas que participan en alianzas estratégicas suelen reportar mejores resultados financieros y operativos en comparación con aquellas que operan de manera independiente o que se enfocan exclusivamente en el crecimiento interno. Este efecto se explica, en gran medida, por el fortalecimiento del capital intelectual y la capacidad de absorción, factores que median la relación entre la colaboración estratégica y el desempeño organizacional (Estélyiová & Koráb, 2011) (Russo & Schena, 2021) (Piazza et al., 2025).

Con base en los resultados de campo obtenidos en la investigación de campo, se presentan a continuación la percepción de los empresarios respecto a las alianzas estratégicas como vía para el crecimiento empresarial.

Figura 4.7.
Las alianzas estratégicas como vía preferida del crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados muestran que no existe una posición uniforme entre los empresarios respecto al uso de alianzas estratégicas como mecanismo de crecimiento, se observa una distribución dividida en las percepciones, donde aproximadamente la mitad de los empresarios manifiesta una inclinación favorable hacia este tipo de estrategia.

Los empresarios mencionan en un 32,58% con cierta reserva o en ocasiones considera que las alianzas no generan beneficios significativos, revelando la presencia de desconfianza, falta de experiencia en procesos colaborativos o limitaciones en la gestión de relaciones interorganizacionales.

Estos resultados reflejan que, si bien las alianzas estratégicas representan una alternativa con alto potencial para el crecimiento empresarial, su adopción en las MIPYMES aún enfrenta barreras asociadas a la confianza, la coordinación y la percepción de riesgo describiendo la heterogeneidad observada en las respuestas donde se muestra la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión colaborativa en este tipo de organizaciones.

4.3.3. Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones pueden constituir una estrategia eficaz para que las MIPYMES impulsen su crecimiento; sin embargo, su éxito depende de varios factores, entre ellos las características particulares de cada empresa, el proceso de integración y los objetivos estratégicos que motivan la operación. A través de este mecanismo, las organizaciones pueden ampliar sus capacidades, fortalecer su presencia en el mercado e incorporar nuevo conocimiento organizacional.

A diferencia de las grandes empresas, las MIPYMES suelen presentar una relación más estrecha entre propiedad y gestión, lo que puede favorecer procesos de integración más flexibles y personalizados. En este contexto, las adquisiciones pueden convertirse en una vía para aprovechar recursos, conocimientos y capacidades que permitan acelerar el crecimiento orgánico y generar valor adicional para la organización (Mezulić Juric, 2024).

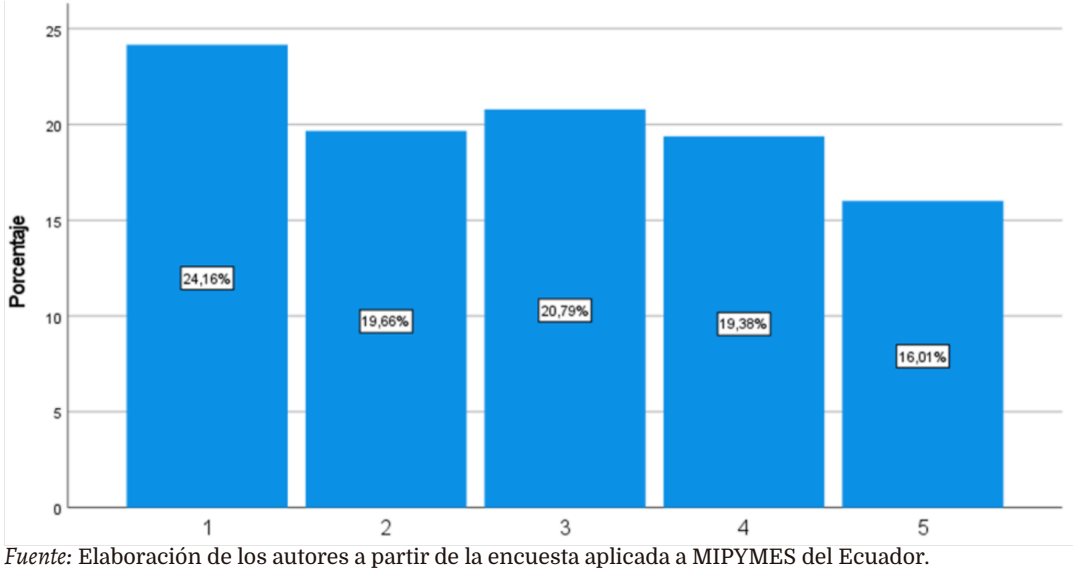
De igual forma, esta estrategia puede contribuir a superar desafíos relacionados con la escasez de recursos y la presión competitiva. En particular, las fusiones y adquisiciones transfronterizas pueden facilitar el acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos especializados, aspectos fundamentales para fortalecer la innovación y la competitividad empresarial. Además, permiten acceder a nuevos mercados y ampliar la base de clientes, lo que favorece la trayectoria general de crecimiento de la empresa (Feng et al., 2024).

No obstante, a pesar de estos beneficios potenciales, las fusiones y adquisiciones no están exentas de riesgos. Los desafíos asociados a la integración, las diferencias culturales y las limitaciones financieras pueden obstaculizar el éxito de estas operaciones, razón por la cual su implementación requiere una planificación cuidadosa y una gestión eficaz del proceso de integración (Francis et al., 2008) (McNulty, 2008).

Cuando las fusiones y adquisiciones se orientan a incorporar capacidades complementarias, acceder a nuevos mercados o potenciar la innovación, pueden convertirse en una vía efectiva de crecimiento. Sin embargo, el éxito de estas iniciativas depende de una adecuada alineación estratégica, de una correcta integración organizacional y de la capacidad de la empresa para afrontar los riesgos financieros y operativos inherentes a este tipo de operaciones.

Con base en la evidencia empírica obtenida en la investigación de campo, se presentan a continuación los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto a las fusiones y adquisiciones como vía para el crecimiento empresarial.

Figura 4.8.
Las alianzas estratégicas como vía preferida del crecimiento empresarial

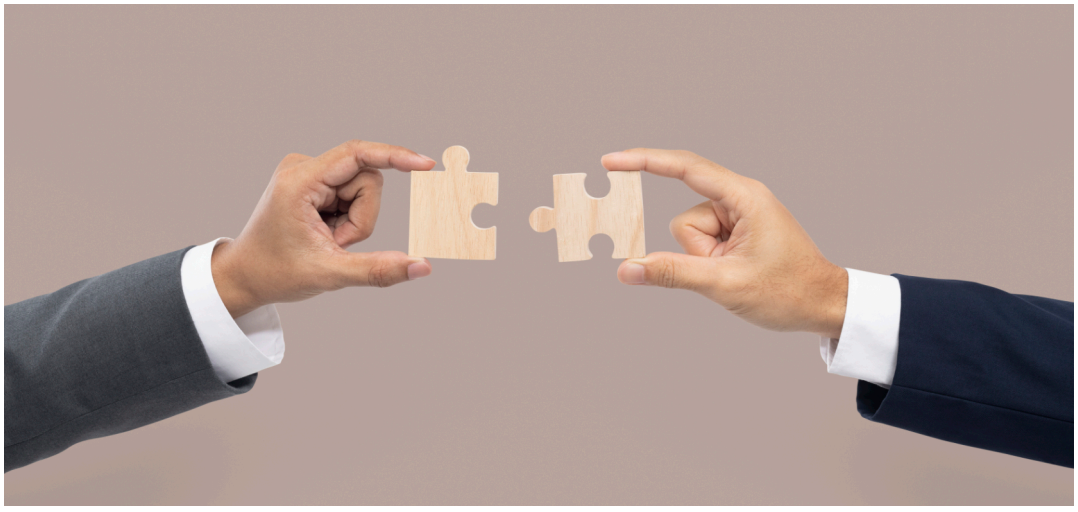


Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que, en comparación con otras estrategias analizadas, las fusiones y adquisiciones no constituyen una vía de crecimiento ampliamente aceptada entre los empresarios. En particular, el 43,82% de los encuestados concentra su valoración en los niveles 1 y 2 de la escala, lo que refleja una percepción desfavorable o escasa preferencia por esta alternativa de expansión.

Los participantes del proceso investigativo en un 20,79%, adopta una postura intermedia, es decir una percepción moderada o una actitud de cautela frente a este mecanismo, mientras tanto, únicamente el 35,39% de los empresarios considera que las fusiones y adquisiciones representan una vía sólida para el crecimiento empresarial.

Estos resultados permiten que se observe que, aunque las fusiones y adquisiciones ofrecen oportunidades importantes de expansión, acceso a mercados y fortalecimiento de capacidades, son percibidas por una porción considerable de MIPYMES, como una estrategia compleja y de mayor riesgo. Esta percepción armoniza con las fuentes científicas, que advierten que el éxito de este tipo de operaciones depende de capacidades financieras, organizacionales y estratégicas que no siempre están plenamente desarrolladas en las pequeñas y medianas empresas (Mezulić Juric, 2024) (Feng et al., 2024) (Francis et al., 2008; McNulty, 2008).



4.3.4. Entrada de nuevos socios

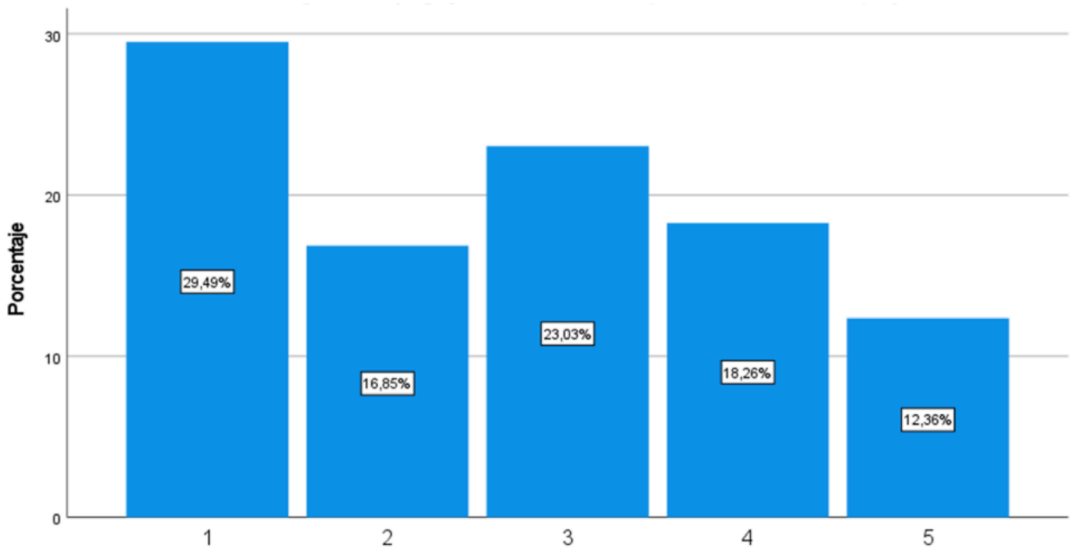
La entrada de nuevos socios constituye una alternativa que puede contribuir al crecimiento de las MIPYMES, en la medida en que permite fortalecer la estructura financiera de la empresa y ampliar su capacidad para realizar inversiones en tecnología, expansión de mercado y mejoras operativas. Aunque la literatura consultada no aborda de forma directa esta estrategia como un mecanismo específico de crecimiento empresarial, sí reconoce que los aportes de capital ya provengan de nuevos socios o de otras fuentes, pueden proporcionar la estabilidad financiera necesaria para impulsar procesos de modernización y expansión organizacional (Begum et al., 2024; Rabha & Malakar, 2025).

De igual forma, se ha comprobado que las alianzas y relaciones de colaboración que implican aportaciones de capital pueden mejorar significativamente el desempeño de las MIPYMES. La colaboración con empresas de mayor tamaño, instituciones de investigación y desarrollo, así como con agencias gubernamentales, favorece la innovación, el aprendizaje organizacional y el crecimiento, lo que permite inferir que la entrada de nuevos socios también puede constituir una herramienta estratégica para fortalecer el desarrollo empresarial (D. Singh et al., 2014; Aulia et al., 2023).

No obstante, la apertura a nuevos socios también puede implicar desafíos para los empresarios, especialmente en contextos donde existe una fuerte preferencia por mantener el control de la organización y una marcada cautela frente a la toma de decisiones compartidas. En este sentido, la percepción sobre esta estrategia no depende únicamente de sus beneficios financieros, sino también de factores relacionados con la confianza, la gobernanza y la disposición de los propietarios a compartir la conducción del negocio.

Con base en la evidencia empírica obtenida en la investigación de campo, se presentan a continuación los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto al ingreso de nuevos socios o accionistas como vía para el crecimiento empresarial.

Figura 4.9.
El ingreso de nuevos socios o accionistas como vía preferida del crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que la entrada de nuevos socios no constituye una estrategia ampliamente aceptada entre los empresarios. En particular, solo el 12,36% de los encuestados considera que esta alternativa es muy importante para impulsar el crecimiento empresarial, lo que revela una baja inclinación hacia esta vía de expansión.

A continuación, se aprecia que la población objeto de estudio percibe que el ingreso de nuevos socios o accionistas, no se trata de una buena opción para lograr el crecimiento en un 29,49%, mientras que un 23,03% mantiene una posición intermedia que considera que esta estrategia podría generar beneficios, aunque implicaría asumir riesgos que no estarían plenamente dispuestos a aceptar.

Abrir las puertas a nuevos socios, puede aportar capital, conocimiento y oportunidades estratégicas, sin embargo, los empresarios muestran sus reservas, por su preocupación ante la posibilidad de una pérdida de control y la necesidad de compartir decisiones dentro de la

organización. La información científica destaca tanto el potencial de los aportes de capital para mejorar el desempeño y la innovación, como la importancia de contar con condiciones adecuadas de gobernanza y confianza para que esta estrategia resulte efectiva (Begum et al., 2024) (Rabha & Malakar, 2025) (D. Singh et al., 2014) (Aulia et al., 2023).

En conclusión:

Los resultados evidencian que las MIPYMES en el Ecuador presentan una clara preferencia por estrategias de crecimiento que les permitan mantener el control de la organización y reducir la exposición al riesgo. Se observa que el crecimiento interno va posicionándose como la vía predominante en los empresarios, mientras que las alianzas estratégicas muestran una aceptación moderada y las fusiones, adquisiciones y la entrada de nuevos socios presentan una menor valoración.

Los datos obtenidos en el proceso investigativo muestran una orientación empresarial caracterizada por la cautela, la autonomía en la toma de decisiones y la priorización de mecanismos de expansión gradual, las estrategias adoptadas por las MIPYMES responden no solo a sus capacidades internas, sino también a percepciones de riesgo, confianza y control organizacional.

A partir de este análisis, resulta pertinente profundizar en los factores que condicionan la implementación de estas estrategias, particularmente aquellos elementos internos que inciden en la capacidad de las MIPYMES para materializar su crecimiento, aspecto que se desarrolla en el siguiente apartado.

4.4. Factores internos críticos

El crecimiento de las MIPYMES no depende únicamente de las motivaciones empresariales ni de las estrategias adoptadas, sino también de un conjunto de factores internos que influyen directamente en la capacidad de las organizaciones para materializar dicho crecimiento es decir que, está estrechamente relacionada con el uso eficiente de los recursos y el desarrollo de capacidades que

permiten sostener el desempeño empresarial en el tiempo.
Los factores internos de las organizaciones pueden actuar tanto como facilitadores y como limitantes del crecimiento, dependiendo del nivel de desarrollo organizacional de cada empresa, estos además de la estructura interna, la gestión del talento humano, la adopción de tecnología, la capacidad de innovación y la eficiencia operativa inciden de manera significativa en el logro de los objetivos empresariales.

Con el propósito de sintetizar estos elementos, se presenta a continuación la Tabla 4.1, en la cual se identifican los principales factores internos que facilitan y obstaculizan el crecimiento de las MIPYMES, a partir de la evidencia empírica obtenida en el estudio.

Tabla 4.1.
Factores internos críticos que facilitan y obstaculizan el crecimiento de las MIPYMES

Factores que facilitan	Factores que obstaculizan
• Competencias Empresariales • Habilidades Digitales y técnicas • Planificación y gestión estratégica • Resiliencia y adaptabilidad	• Control financiero deficiente • Falta de administración competente • Brechas de conocimiento y mentoría • Procesos internos deficientes

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se abordan los factores internos críticos que los empresarios manifestaron dentro de la encuesta realizada.

4.4.1. Liderazgo y capacidad del equipo directivo

El liderazgo y la capacidad del equipo directivo constituyen factores internos fundamentales para el crecimiento de las MIPYMES, ya que inciden directamente en la toma de decisiones, la adaptación estratégica y la capacidad de respuesta frente a entornos empresariales cambiantes, siendo el liderazgo transformacional el que evidencia una influencia significativa en el desempeño.

Perspectivas idealizadas y una estimulación intelectual poseen una verdadera capacidad para fortalecer la confianza interna, promover la innovación y mejorar la productividad empresarial (Arip et al., 2025).

El liderazgo también impacta positivamente en las capacidades dinámicas y en la agilidad estratégica de las empresas, permitiéndoles adaptarse a los cambios del mercado y sostener su competitividad en el tiempo, es por ello que, resulta necesario que los empresarios y directivos fortalezcan de manera intencional sus competencias de liderazgo, con el propósito de alcanzar niveles superiores de dirección organizacional y de responder de forma más efectiva a las exigencias del entorno (Zahro et al., 2025).

De igual forma, el liderazgo emprendedor, entendido como la capacidad para motivar, decidir y orientar estrategias de crecimiento, se reconoce como un componente esencial para aprovechar nuevas oportunidades y fortalecer el desarrollo empresarial (Koryak et al., 2015) (Gao et al., 2024).

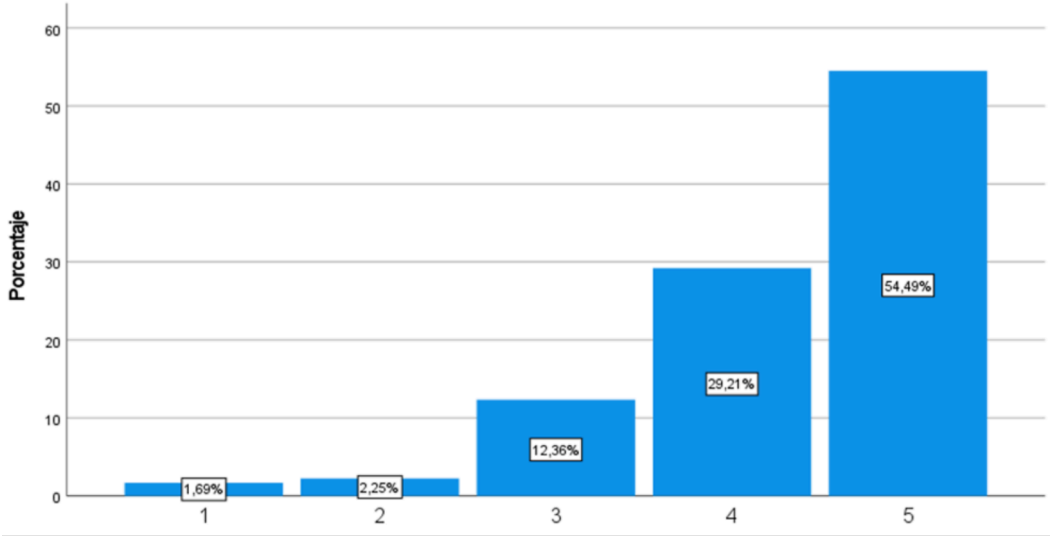
La literatura también ha destacado la importancia del liderazgo compartido dentro del equipo directivo. Este enfoque favorece la innovación organizacional y mejora el desempeño empresarial, en tanto promueve la toma de decisiones colaborativa y fortalece la capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones complejas. En consecuencia, el liderazgo ejercido de manera colectiva dentro de los equipos de dirección se convierte en un factor clave para el crecimiento y la resiliencia de las MIPYMES (Abdurohim & Susila, 2018) (S. K. Singh et al., 2022) (Calub, 2026).

A ello se suma que la formación académica y la experiencia internacional de los directivos influyen significativamente en la toma de decisiones estratégicas, en la mitigación de riesgos y en la capacidad de adaptación, especialmente en mercados dinámicos y globalizados. Esto revela que el liderazgo y la capacidad del equipo directivo no solo se relacionan con la conducción operativa de la empresa, sino también con su visión estratégica y su proyección de crecimiento (Shahzad et al., 2025).

Resumiendo, se puede anotar que las capacidades de liderazgo del equipo directivo son fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, debido a que un liderazgo eficaz fomenta la innovación, la adaptabilidad y la agilidad estratégica, mientras que equipos competentes contribuyen a una mejor utilización de los recursos y a un mayor rendimiento organizacional.

Los hallazgos de campo presentan los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto al liderazgo y la capacidad del equipo directivo como factor interno crítico para el crecimiento empresarial.

Figura 4.10.
El liderazgo y la capacidad del equipo como un factor crítico interno para el crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados muestran que el liderazgo y la capacidad del equipo directivo son percibidos como un factor altamente relevante para el crecimiento de las MIPYMES. Se observa un 83,70% de los empresarios considera que este elemento tiene una importancia significativa en el desarrollo organizacional, reflejando una valoración ampliamente favorable hacia el papel que desempeñan los equipos directivos en la conducción estratégica de la empresa.

Seguidamente vemos que el 12,26% de los encuestados adopta una posición intermedia, lo que sugiere que, aunque reconoce la relevancia del liderazgo, no lo considera un factor decisivo en todos los casos. En contraste, únicamente el 3,94% de los empresarios percibe que este aspecto no constituye un elemento determinante para el crecimiento empresarial.

En términos generales, estos resultados se encuentran en consonancia con la literatura especializada, la cual destaca que el liderazgo efectivo y la solidez del equipo directivo fortalecen la innovación, la adaptabilidad y la competitividad de las organizaciones, al tiempo que favorecen la toma de decisiones estratégicas y el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento (Arip et al., 2025) (Zahro et al., 2025) (Koryak et al., 2015) (Gao et al., 2024) (Abdurohim & Susila, 2018) (S. K. Singh et al., 2022) (Calub, 2026; Shahzad et al., 2025).

4.4.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica constituye un factor interno crítico para el crecimiento de las MIPYMES, en la medida en que orienta la toma de decisiones, permite alinear recursos con objetivos empresariales y fortalece la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. En este sentido, la literatura destaca que una planificación estratégica que incorpore criterios de sostenibilidad influye de manera significativa en el desempeño social, económico y ecológico de las organizaciones, además de contribuir a superar desafíos vinculados con la optimización de recursos y la competitividad en el contexto de la Industria 4.0 (Maharani, 2024) (Sari et al., 2024).

De igual forma, la planificación estratégica promueve la innovación y la adopción tecnológica, al facilitar el aprovechamiento de la transformación digital y de las capacidades innovadoras como mecanismos para mejorar la competitividad y el desempeño a largo plazo (Istikhoroh et al., 2024) (Colaco et al., 2025). En consecuencia, no se trata únicamente de un instrumento de ordenamiento interno, sino de una herramienta que contribuye a fortalecer la posición estratégica de la empresa dentro del mercado.

Por otra parte, este tipo de planificación también permite abordar desafíos internos relacionados con la obtención de capital, el desarrollo de recursos humanos y la innovación en la producción, ya que contribuye a articular recursos y capacidades en función de los objetivos empresariales.

En este marco, la alfabetización financiera y la gestión del conocimiento se convierten en componentes relevantes de una adecuada planificación estratégica, al favorecer una toma de decisiones más informada y un mejor desempeño organizacional (Garg & Agarwal, 2017) (Widodo et al., 2019) (Soetjipto et al., 2023).

La planificación estratégica respalda el crecimiento de largo plazo al facilitar una mejor respuesta frente a presiones externas, tales como la globalización y la digitalización, manteniendo al mismo tiempo la rentabilidad y la competitividad de la organización. Del mismo modo, permite identificar y mitigar riesgos, fortaleciendo la resiliencia empresarial en entornos dinámicos y de alta incertidumbre (Almilia et al., 2025) (Hussein et al., 2025) (Ireta-Sánchez, 2025).

Con el propósito de sintetizar estos aportes, la Tabla 4.2 presenta los principales aspectos mediante los cuales la planificación estratégica facilita el crecimiento de las MIPYMES. Entre ellos se destacan su contribución al crecimiento sostenible, el impulso a la innovación y la tecnología, la capacidad para abordar desafíos internos, su apoyo al marketing y posicionamiento, y su incidencia en la competitividad de largo plazo.

En conjunto, estos elementos permiten comprender por qué la planificación estratégica se configura como un componente central del desarrollo empresarial.

Tabla 4.2.
La planificación estratégica como factor crítico interno que facilita el crecimiento de la MIPYME

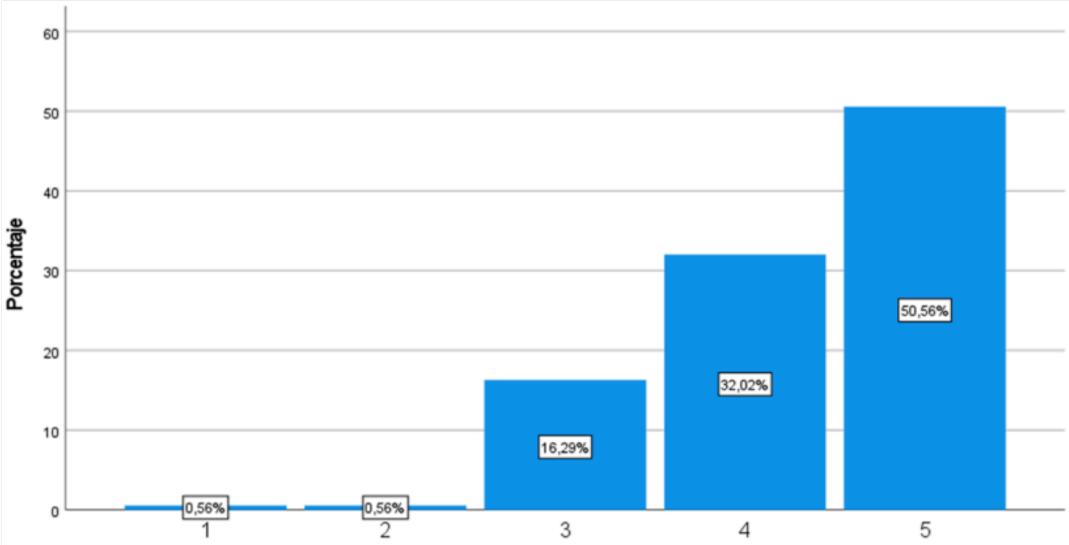
ASPECTO	FUNCIÓN
Crecimiento Sostenible	Mejora el desempeño social, económico y ecológico a través de estrategias digitales y verdes.
Innovación y tecnología	Impulsa la competitividad y la eficiencia operativa a través de la innovación y la transformación digital.
Aborda desafíos internos	Alinea los recursos para abordar los desafíos de capital, recursos humanos y producción.
Marketing y posicionamiento	Orienta el análisis de la marca, el posicionamiento del producto y la demanda del mercado.
Competitividad a largo plazo	Garantiza la resiliencia y la adaptabilidad a las presiones externas.

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, una adecuada planificación estratégica favorece el crecimiento de las MIPYMES al permitirles responder de mejor manera a sus desafíos internos, fomentar la innovación, aprovechar la tecnología y alinear su accionar con las exigencias del mercado. Por ello, el desarrollo de estrategias sostenibles y con visión de futuro fortalece la competitividad, la resiliencia y el desempeño organizacional.

A continuación, se presentan los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto a la planificación estratégica como factor interno del crecimiento empresarial.

Figura 4.11.
La planificación estratégica como un factor crítico interno para el crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian una valoración ampliamente favorable hacia la planificación estratégica. En particular, el 82,58% de los empresarios considera que el uso de técnicas de planificación estratégica apoya efectivamente el desarrollo y la sostenibilidad empresarial, lo que pone de manifiesto su reconocimiento como un factor interno de gran relevancia para el crecimiento.

Por otro lado, el 16,29% de los encuestados mantiene una valoración menos intensa, lo que sugiere que, aunque reconoce cierta utilidad en este instrumento, no lo percibe como un elemento decisivo en todos los casos. En contraste, apenas el 1,12% considera que la planificación estratégica no representa una ayuda significativa para el desarrollo empresarial.

En términos generales, estos hallazgos se encuentran en consonancia con la literatura especializada, la cual señala que la planificación estratégica contribuye a mejorar la competitividad, fortalecer la innovación, optimizar la asignación de recursos y reforzar la

capacidad de adaptación de las MIPYMES frente a contextos complejos y cambiantes (Maharani, 2024) (Sari et al., 2024) (Istikhoroh et al., 2024) (Colaco et al., 2025) (Garg & Agarwal, 2017) (Widodo et al., 2019) (Soetjipto et al., 2023) (Almilia et al., 2025) (Hussein et al., 2025) (Ireta-Sánchez, 2025).

4.4.3. Capacidad de innovación

La capacidad de innovación constituye un factor interno crítico para el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES, en la medida en que se identifica de forma sistemática como un pilar fundamental para la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia organizacional. En este sentido, la innovación fortalece la adaptabilidad empresarial y favorece el éxito operativo, especialmente en entornos dinámicos y volátiles (Restrepo-Morales et al., 2024) (Shahzad et al., 2026) (Saráuz-Estevez et al., 2026).

Desde la perspectiva teórica, la capacidad de innovación influye directamente en el rendimiento organizacional, ya que incide en la innovación de productos, la eficiencia de los procesos y la competitividad en el mercado, particularmente en aquellas empresas con orientación exportadora (Wulandari et al., 2026). En consecuencia, las MIPYMES que desarrollan y sostienen capacidades innovadoras están en mejores condiciones para responder a las exigencias del mercado y generar ventajas competitivas duraderas.

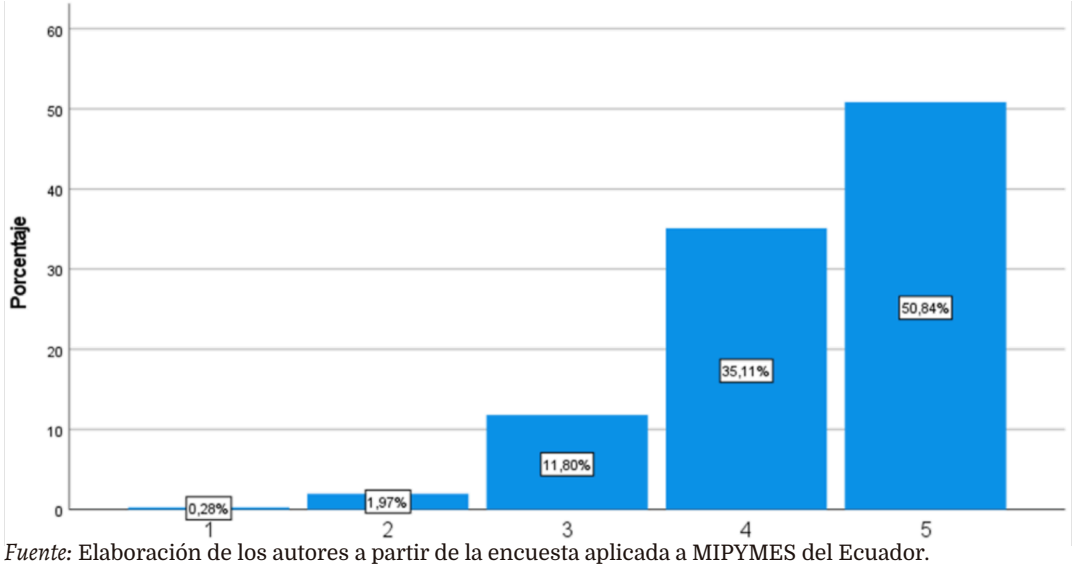
Por otra parte, los empresarios aprovechan la innovación para fortalecer capacidades dinámicas, tales como la agilidad estratégica y la adaptabilidad de los recursos, las cuales resultan esenciales para afrontar la volatilidad del mercado y las restricciones propias de este tipo de empresas. La innovación no debe entenderse únicamente como una mejora puntual, sino como una capacidad organizacional que permite a la empresa evolucionar y sostener su crecimiento en el tiempo.

Superar desafíos estructurales y fortalecer su competitividad es una tarea poco fácil y requiere la adopción de tecnologías, incorporar herramientas digitales y desarrollar alianzas estratégicas con instituciones de investigación, proveedores y otros actores relevantes. Estas interacciones facilitan el desarrollo de nuevos procesos y productos, al tiempo que amplían y fortalecen los esfuerzos empresariales orientados a potenciar la innovación (Rippa et al., 2016) (Henríquez-Calvo et al., 2024) (Ruby et al., 2024).

Mantener la capacidad de innovación no solo resulta beneficioso, sino esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las MIPYMES, ya que les permite adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, mejorar su desempeño y contribuir de manera significativa al desarrollo económico.

Con base en la evidencia empírica obtenida en la investigación de campo, se presentan a continuación los resultados relacionados con la percepción de los empresarios respecto a la capacidad de innovación como factor interno del crecimiento empresarial.

Figura 4.12.
La capacidad de Innovación como un factor crítico interno para el crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

La información obtenida en el proceso investigativo fortalece lo expuesto en las bases científica, al mostrar que la capacidad de innovación es percibida como un factor interno de alta relevancia para el crecimiento empresarial. En particular, el 85,95% de los empresarios considera que la innovación representa un factor crítico interno, lo que evidencia una amplia valoración de su incidencia en el desarrollo organizacional.

Seguidamente se observa a un 11,80% de los encuestados que adoptan una posición intermedia, asignando una valoración de 3 en la escala de importancia, revelando que, aunque reconocen la utilidad de la innovación, no la consideran igualmente determinante en todos los casos. Por otra parte, apenas el 2,25% de los empresarios estima que la innovación no constituye un detonante del crecimiento organizacional, percibiéndola como un factor prescindible.

En términos generales, estos resultados se encuentran en consonancia con los aportes de la literatura revisada, la cual destaca que la capacidad de innovación fortalece la competitividad, mejora la eficiencia organizacional y favorece la resiliencia de las MIPYMES en contextos cambiantes (Restrepo-Morales et al., 2024) (Shahzad et al., 2026) (Saráuz-Estevez et al., 2026) (Wulandari et al., 2026) (Rippa et al., 2016) (Henríquez-Calvo et al., 2024) (Ruby et al., 2024).



4.4.4. Recursos financieros

La expansión empresarial, el sostenimiento de las operaciones y la mejora del bienestar organizacional constituyen algunos de los principales efectos derivados del acceso al financiamiento, considerado un factor esencial para la supervivencia y el crecimiento de las MIPYMES (Rajamani et al., 2022) (Harahap et al., 2024) (Troilo et al., 2025).

Este tipo de empresas, durante sus primeras etapas de desarrollo, enfrenta mayores dificultades para acceder a fuentes de financiamiento en comparación con aquellas que se encuentran en fases más avanzadas, razón por la cual resulta necesario disponer de soluciones financieras ajustadas a las características de cada sector económico en el que operan los empresarios (Desai et al., 2021) (Maran, 2022).

Se ha demostrado que los modelos de financiamiento sostenibles, como el acceso al crédito de largo plazo, se correlacionan positivamente con las tasas de crecimiento de las MIPYMES (Begum et al., 2024). No obstante, para acceder de manera efectiva a este tipo de herramientas financieras, la educación financiera desempeña un papel crucial, ya que contribuye a mitigar riesgos y a utilizar los recursos de forma más eficiente (Aggarwal, 2024) (Indrawati et al., 2025). No obstante, la educación financiera por sí sola resulta insuficiente si no está acompañada del correspondiente acceso a recursos financieros oportunos y adecuados (Nakanwagi et al., 2025).

Son muchos los empresarios que suelen depender de fondos internos debido a las limitaciones existentes para acceder a fuentes externas de financiamiento, de ahí que contar con alternativas como el crowdfunding, el capital de riesgo y la participación en mercados bursátiles orientados a las MIPYMES pueden contribuir a mitigar estos desafíos, especialmente en el caso de empresas emergentes (Maran, 2022).

A fin de establecer más explícitamente los desafíos que se han identificado respecto del acceso al financiamiento, se presenta la tabla siguiente:

Tabla 4.3.
Desafíos identificados en el acceso al financiamiento y su impacto en la MIPYME

DESAFÍOS	IMPACTO EN LAS MIPYMES
Altas Tasas de Interés	Acceso limitado a la financiación externa, en especial para las empresas más pequeñas o de reciente creación.
Analfabetismo financiero	Capacidad reducida para la toma de decisiones financieras eficaces y gestionar los riesgos.
Fuentes de información alternativas limitadas	Restringe las oportunidades de crecimiento, especialmente para las empresas emergentes.

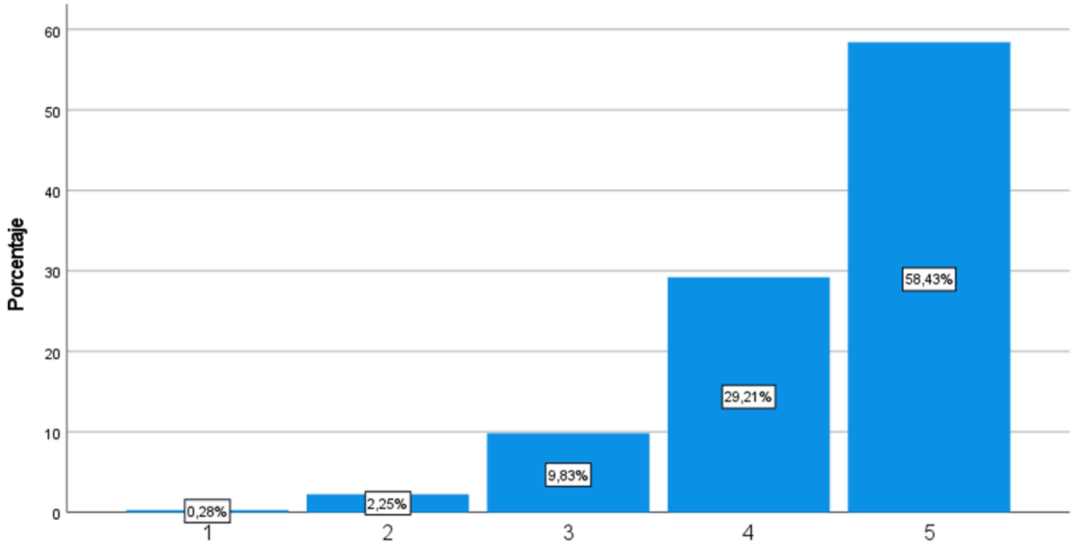
Fuente: Elaboración propia.

En correspondencia con lo expuesto, la tabla 4.3 sintetiza los principales desafíos identificados en el acceso al financiamiento y su impacto en las MIPYMES. Entre ellos destacan las altas tasas de interés, que restringen el acceso a financiamiento externo, particularmente en empresas pequeñas o de reciente creación; el analfabetismo financiero, que reduce la capacidad para tomar decisiones acertadas y gestionar riesgos; y la limitada disponibilidad de fuentes de financiamiento alternativas, que restringe las oportunidades de crecimiento, sobre todo en emprendimientos emergentes.

Es importante que la promoción de modelos de financiamiento sostenibles y el fortalecimiento de mecanismos alternativos de financiamiento sean promocionados de mayor y mejor forma debido a que pueden potenciar significativamente el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, contribuyendo al dinamismo económico y social. Quienes desarrollan política pública y los distintos actores involucrados tienen la responsabilidad de priorizar estas áreas para garantizar no solo la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones, sino también su aporte al bienestar general de la sociedad.

A continuación, se presenta los resultados de la investigación de campo en relación con la percepción de los empresarios sobre el acceso a los recursos financieros como factor crítico interno para el crecimiento empresarial.

Figura 4.13.
Los recursos financieros son un factor crítico interno para el crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Se muestra una clara valoración de la importancia que tienen los recursos financieros con el 58,43 % de la población observada que considera a este factor como muy significativo para el crecimiento de su empresa, mientras que el 29,21 % afirma que sí tiene trascendencia. La lectura de la figura revela un 87,64 % de aceptación mostrando un amplio consenso respecto a la relevancia de los recursos financieros en el desarrollo empresarial.

Un minoritario 2,53 % de los empresarios considera que este factor no es tan imprescindible, mientras que un 9,53 % adopta una postura intermedia al reconocer su importancia, aunque estima que el crecimiento empresarial también podría alcanzarse sin un acceso tan amplio a dichos recursos. En términos generales, estos resultados confirman lo planteado en la literatura y en la tabla 4.3, al evidenciar que las limitaciones de financiamiento constituyen una restricción real para el crecimiento, la sostenibilidad y la consolidación de las MIPYMES.

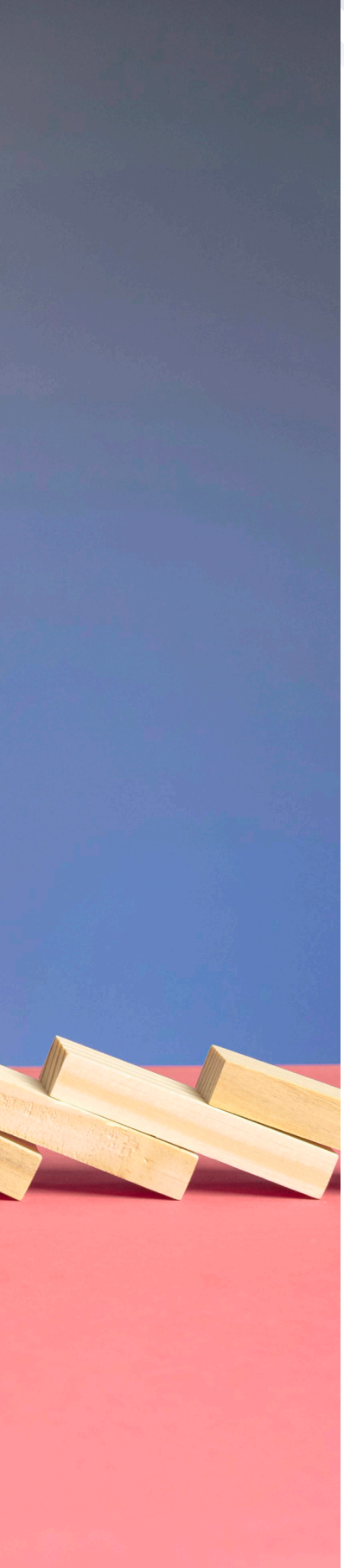
En conclusión:

Los resultados revelan que el crecimiento de las MIPYMES en el Ecuador no depende exclusivamente de las oportunidades del entorno, sino, en gran medida, de la fortaleza de sus capacidades internas, es el liderazgo del equipo directivo, la planificación estratégica, la capacidad de innovación y la disponibilidad de recursos financieros que emergen como factores decisivos para sostener procesos de expansión, adaptación y consolidación empresarial.

La información de campo obtenida permite observar que los empresarios de los sectores productivos reconocen ampliamente la importancia de estos componentes lo que confirma que el crecimiento organizacional requiere no solo intención de avanzar, sino también condiciones internas que lo hagan viable. El fortalecimiento de los factores internos se configura como la base sobre la cual las MIPYMES pueden transformar sus motivaciones en estrategias efectivas y sus estrategias en resultados sostenibles.

Por tanto, impulsar el desarrollo de estas capacidades constituye una condición indispensable para mejorar la competitividad, la resiliencia y la sostenibilidad de las MIPYMES ecuatorianas en escenarios empresariales cada vez más exigentes.





CAPÍTULO 5.
BARRERAS AL CRECIMIENTO Y PROPUESTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MIPYME

Las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico, la generación de empleo y la dinamización del tejido productivo en los países en desarrollo. No obstante, a pesar de su importancia estratégica, su crecimiento y consolidación se ven limitados por diversas barreras estructurales, institucionales y regulatorias que afectan su capacidad de expansión, innovación y sostenibilidad.

La literatura académica ha identificado múltiples factores que condicionan el desempeño y crecimiento de las MIPYMES. Entre los principales se encuentran las restricciones financieras, las limitaciones tecnológicas, la complejidad regulatoria, la insuficiencia de infraestructura y las debilidades institucionales que caracterizan a muchos entornos empresariales (Nwajiuba et al., 2020) (Bisht & Singh, 2020). Estos factores, no solamente inciden en la creación de nuevas empresas, sino que también que mitigan su crecimiento productivo además de su capacidad de competir en mercados más amplios.

Analizar las barreras al crecimiento empresarial es imperativo para la comprensión de los desafíos a los que se enfrentan los empresarios además de ser propositivos en la definición de estrategias que

orienten el fortalecimiento de su desarrollo. Partiendo de la revisión de investigaciones especializada así como de la evidencia empírica obtenida en el trabajo de campo, se identifican distintas barreras que afectan el desempeño empresarial, encontrándose agrupadas principalmente en: barreras regulatorias y barreras institucionales.

Con el propósito de analizar la percepción de los empresarios respecto a las principales barreras que limitan el crecimiento de las MIPYMES, se incorporaron en el cuestionario diversas variables relacionadas con factores regulatorios e institucionales.

Las respuestas fueron valoradas mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representa “Nada importante” y 5 “Muy importante”. Esta escala permitió identificar el grado de importancia que los empresarios atribuyen a cada uno de los factores analizados y a partir de esta metodología se presentan a continuación los resultados correspondientes a cada una de las barreras identificadas en el estudio.

5.1. Barreras regulatorias

Las MIPYMES suelen operar en entornos regulatorios complejos que, en muchos casos, resultan poco favorables para su crecimiento y consolidación. La existencia de normativas extensas, requisitos administrativos estrictos y marcos legales poco adaptados a la realidad empresarial incrementa los costos de cumplimiento y genera incertidumbre para los emprendedores.

Diversos estudios han señalado que la carga regulatoria excesiva, sumada a problemas estructurales como la corrupción y la debilidad institucional, constituye un obstáculo significativo para el desarrollo empresarial (Nwajiuba et al., 2020; Bisht & Singh, 2020). Además, las restricciones regulatorias representan uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas en su proceso de crecimiento, limitando su capacidad de expansión y su acceso a nuevas oportunidades de mercado (Nautiyal et al., 2025).

Dentro de este conjunto de barreras regulatorias se identifican tres aspectos fundamentales: la burocracia administrativa, la normativa laboral y fiscal, y la existencia de regulaciones que no se encuentran adecuadamente adaptadas a las características de las MIPYMES.

5.1.1. Trámites y burocracia

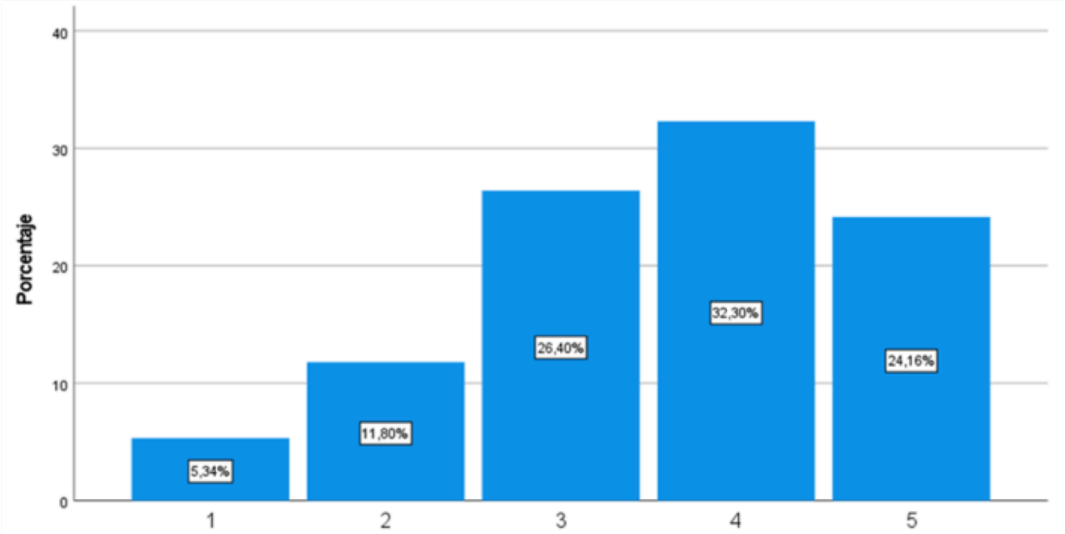
Los procedimientos administrativos excesivos y la complejidad de los requisitos legales constituyen una de las barreras más recurrentes para el crecimiento de las MIPYMES. Los emprendedores se enfrentan frecuentemente a múltiples trámites, elevados costos de cumplimiento normativo y prolongados procesos administrativos que dificultan el desarrollo de sus actividades empresariales.

Dentro de estos obstáculos administrativos se incluyen los costos asociados al cumplimiento de obligaciones informativas derivadas de la normativa legal, así como los tiempos prolongados requeridos para la obtención de permisos, licencias o autorizaciones, además de, la limitada eficiencia administrativa, la falta de diligencia institucional y los largos plazos de respuesta en los procesos de gestión pública (Dziadkiewicz & Całus, 2011).

Una burocracia excesiva y requisitos regulatorios complejos pueden afectar negativamente la competitividad de las pequeñas empresas, en vista de que, estas organizaciones cuentan con recursos limitados para afrontar los costos administrativos que se necesitan para dar cumplimiento de la normatividad interna (Nieuwenhuizen, 2019).

Con el propósito de analizar la percepción de los empresarios respecto a la incidencia de la regulación, los trámites y la burocracia como barreras para el crecimiento empresarial, se incluyó esta variable dentro del cuestionario aplicado a las MIPYMES del Ecuador participantes del estudio.

Figura 5.1.
Percepción de los empresarios sobre la regulación, trámites y burocracia como barrera al crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que la mayoría de los empresarios percibe la regulación y la burocracia como un factor relevante que limita el crecimiento empresarial, se observa que, el 32,30% de los encuestados realizó una valoración esta barrera con el nivel 4 (importante), mientras que un 24,16% la ubicó con el nivel máximo de importancia (5), mientras tanto, un 26,40% de los participantes asignó una valoración intermedia (3), reflejándose que, aunque no todos los empresarios perciben esta barrera con el mismo rigor, se muestra una importante tendencia a considerarla como un fuerte obstáculo para conseguir su desarrollo.

Además, un porcentaje menor de encuestados considera que esta barrera tiene una importancia reducida atribuyendo solo el 11,80% asignó una valoración de 2, mientras que apenas el 5,34% señaló que la regulación y los trámites burocráticos representan un factor poco o nada importante para el crecimiento de sus empresas.

En términos agregados, los resultados revelan que más de un 56% de los empresarios consideran que la regulación, los trámites y la burocracia constituyen una barrera importante o muy importante para el crecimiento de las MIPYMES. Esta información es armónica con lo señalado en la literatura especializada, la cual destaca que los entornos regulatorios complejos y la carga administrativa excesiva pueden limitar la capacidad de crecimiento de las pequeñas empresas, restringiendo su acceso a oportunidades de expansión e innovación (Nwajiuba et al., 2020; Bisht & Singh, 2020).

En consecuencia, los resultados empíricos obtenidos en esta investigación refuerzan la necesidad de impulsar procesos de simplificación administrativa y modernización regulatoria, con el fin de reducir las barreras institucionales que enfrentan las MIPYMES y facilitar su desarrollo en entornos empresariales más competitivos.

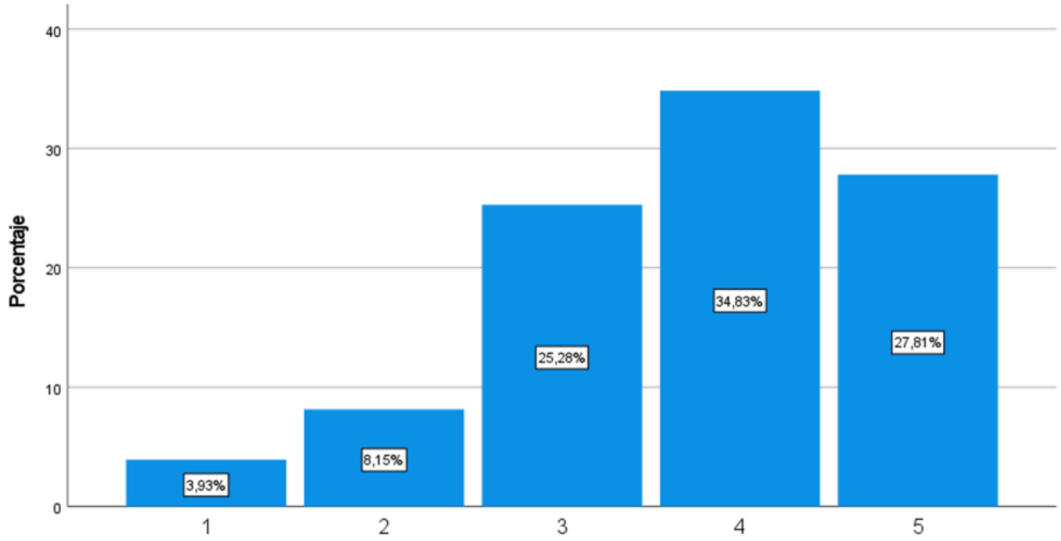
5.1.2. Normativa laboral y fiscal

El marco regulatorio relacionado con la legislación laboral y las obligaciones fiscales constituye otro factor relevante que puede limitar el crecimiento de las MIPYMES. El cumplimiento de las normativas laborales, las contribuciones a la seguridad social y las obligaciones tributarias implica, en muchos casos, costos administrativos y financieros que pueden afectar la capacidad de expansión de las empresas, especialmente en organizaciones de menor tamaño que disponen de recursos limitados.

Diversos estudios han señalado que la complejidad del sistema legal y tributario, junto con la eficiencia institucional, influye significativamente en la creación y crecimiento empresarial. En particular, los requisitos asociados a la normativa laboral y al sistema tributario han sido identificados como factores que pueden restringir el desarrollo empresarial cuando generan elevados costos de cumplimiento o procesos administrativos complejos (Mthimkhulu & Aziakpono, 2015; Monachan et al., 2024).

Con el propósito de analizar la percepción de los empresarios sobre la incidencia de estas regulaciones en el crecimiento empresarial, se incluyeron dentro del cuestionario dos variables específicas relacionadas con las normativas laborales y cargas sociales, así como con las obligaciones fiscales, valoradas como se mencionó en principio.

Figura 5.2.
Normativas laborales y cargas sociales como barrera al crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

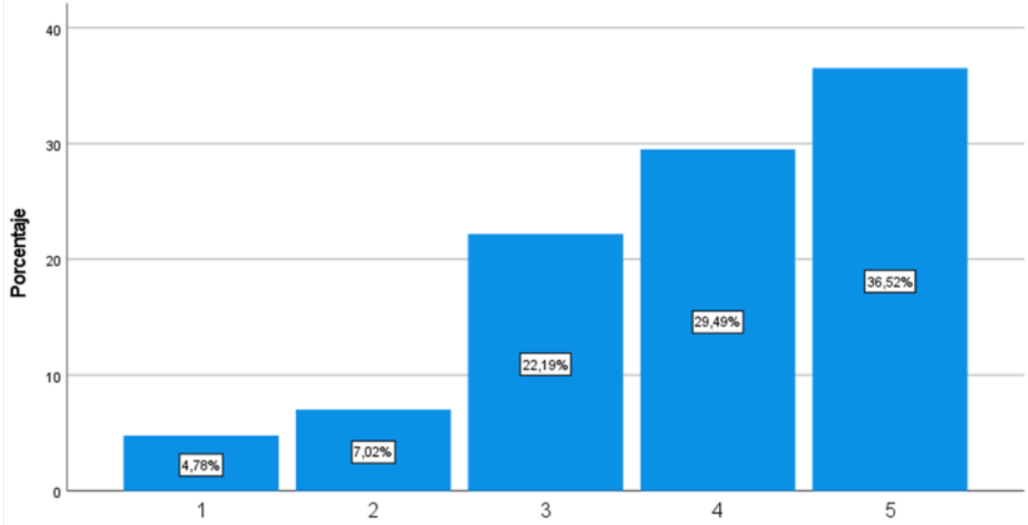
La Figura 5.2 permite apreciar que un importante número de los empresarios advierte a las normativas laborales y las obligaciones de carácter sociales como un elemento que afecta en el desarrollo empresarial, si observamos, un 34,83% de las población valoró esta barrera con un nivel de importancia número 4, mientras tanto, el 27,81% valora con el nivel máximo de 5, es decir que, el 62,64% de los empresarios percibe que las regulaciones laborales representan una barrera importante o muy importante para el crecimiento.

Seguidamente, observamos que un 25,28% de la población objeto del estudio asignó una calificación media de 3, lo que indica una existencia de una cuarta parte de los empresarios percibe a estas regulaciones como un elemento mesuradamente relevante y

únicamente el 8,15% y el 3,93% consideran que las normativas laborales tienen una baja o nula importancia.

Aunque la legislación laboral encamina al cumplimiento de la protección de los trabajadores, su diseño e implementación pueden generar desafíos para las pequeñas empresas, especialmente cuando implican elevados costos laborales o procesos administrativos complejos o con poca difusión.

Figura 5.3.
Normativas laborales y cargas sociales como barrera al crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

En relación con las obligaciones fiscales, los resultados muestran una percepción aún más marcada sobre su incidencia en el desarrollo empresarial. El 36,52% de los empresarios calificó las obligaciones fiscales con el nivel máximo de importancia (5), mientras que el 29,49% las valoró con el nivel 4, lo que significa que el 66,01% de los encuestados considera que la carga tributaria constituye una barrera importante o muy importante para el crecimiento de las MIPYMES.

De la misma forma, se puede observar que el 22,19% de la población, emitió una calificación de 3, es decir, intermedia, indicando que una proporción relevante de empresarios nota a las obligaciones fiscales como un elemento de carácter moderado que influye en su desempeño, mientras que únicamente un 7,02% y 4,78%, mencionan que esta variable tiene escasa importancia y en ocasiones nula.

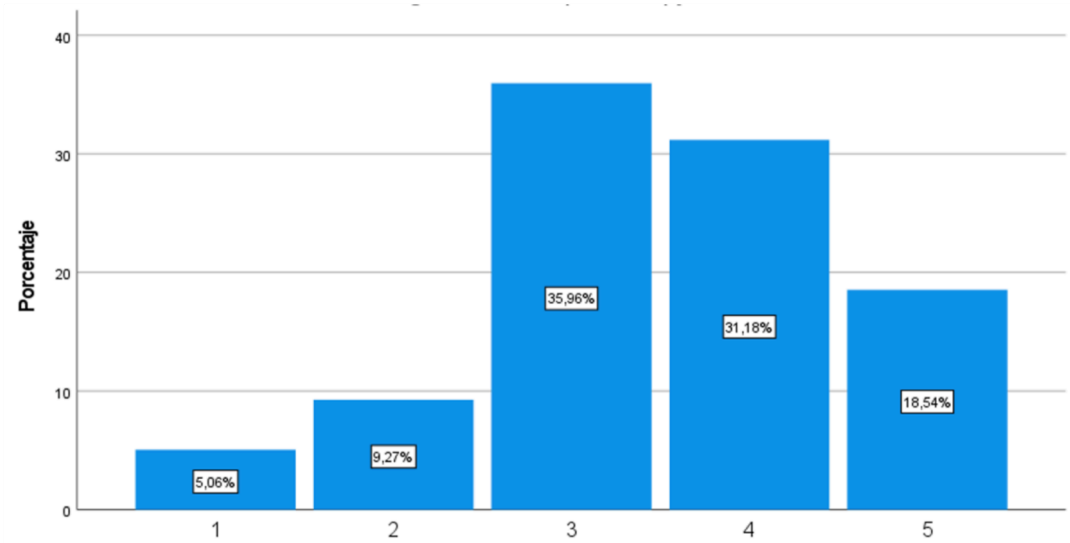
La evidencia empírica refleja que, las obligaciones fiscales y los procedimiento que se asocian al cumplimiento de trámites impositivos, representan uno de los cruciales retos a enfrentar. En muchos casos, los procedimientos de registro, declaración y pago de impuestos pueden resultar complejos para los empresarios, especialmente cuando las empresas no disponen de estructuras administrativas especializadas.

5.1.3. Regulación no adaptada a la MIPYME

Además de los obstáculos asociados a la burocracia administrativa, la normativa laboral y las obligaciones fiscales, otro aspecto relevante identificado en la literatura se relaciona con la existencia de regulaciones que no se encuentran adecuadamente adaptadas a las características estructurales de las micro, pequeñas y medianas empresas. En muchos contextos, las normativas se diseñan bajo esquemas generales que no consideran las particularidades operativas, financieras y organizativas de las MIPYMES.

Diversos estudios han señalado que la falta de adaptación de las regulaciones a la realidad empresarial puede limitar la innovación, reducir la competitividad y generar costos de cumplimiento desproporcionados para las pequeñas empresas (Harahap et al., 2024). En este sentido, Altenburg et al. (2017) destacan la importancia de implementar reformas regulatorias orientadas a simplificar los procesos administrativos y a diseñar marcos normativos más acordes con la estructura y capacidades de las MIPYMES. En tal sentido, los resultados de la investigación de campo se presentan en la figura siguiente:

Figura 5.4.
Regulación no adaptada a la MIPYME como barrera al crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados evidencian que una proporción importante de los empresarios considera que las regulaciones que no se ajustan a las características de las MIPYMES constituyen una barrera relevante para el crecimiento empresarial. En particular, el 31,18% de los encuestados calificó esta variable con un nivel de importancia 4, mientras que el 18,54% la valoró con el nivel máximo (5). En conjunto, esto indica que casi el 50% de los empresarios percibe la regulación no adaptada como una barrera importante o muy importante para el desarrollo de sus empresas.

Además, los empresarios valoraron en un 35,96% es decir en el número 3, lo que muestra que una proporción representativa de empresarios consideran que las regulaciones que no se encuentran ajustadas a las empresas, representan un factor con incidencia moderada en el desempeño empresarial. Mientras que el 9,27% y el 5,06% de la población objeto de estudio, comentan que este aspecto mantiene una importancia irrelevante o nula.

Las regulaciones dentro de un país son necesarias a fin de garantizar un adecuado funcionamiento social y económico, su proyecto de implementación debe adoptar los atributos encontrados dentro de cada una de los sectores productivos. Cuando las normativas se aplican de manera homogénea sin considerar las diferencias entre grandes empresas y MIPYMES, pueden generarse cargas regulatorias desproporcionadas que limitan la capacidad de crecimiento y adaptación de las pequeñas empresas.

En este contexto, los hallazgos obtenidos hacen notoria la necesidad de promover procesos de revisión y adecuación normativa, orientados a diseñar políticas regulatorias más flexibles y adaptadas a la realidad empresarial de las MIPYMES, con el propósito de facilitar su crecimiento, fortalecer su competitividad y promover su sostenibilidad en el largo plazo (Mishra et al., 2025; Badriyah et al., 2025).

En síntesis, los resultados obtenidos en la investigación evidencian que las barreras regulatorias constituyen uno de los factores más relevantes que condicionan el crecimiento de las MIPYMES. La percepción de los empresarios refleja que aspectos como la burocracia administrativa, las normativas laborales y las obligaciones fiscales, así como la existencia de regulaciones que no se encuentran adecuadamente adaptadas a la realidad de las pequeñas empresas, generan limitaciones significativas para el desarrollo empresarial.

La elevada concentración de respuestas en los niveles superiores de la escala de Likert confirma que una proporción importante de los empresarios percibe estas variables como obstáculos que afectan la capacidad de expansión, inversión e innovación de las MIPYMES. Estos resultados coinciden con lo señalado en la literatura especializada, la cual destaca que los entornos regulatorios complejos y los altos costos de cumplimiento normativo pueden reducir la competitividad empresarial y limitar las oportunidades de crecimiento de las pequeñas empresas (Bisht & Singh, 2020; Nwajiuba et al., 2020).

En consecuencia, los hallazgos obtenidos ponen de manifiesto la importancia de promover procesos de simplificación administrativa, adecuación normativa y fortalecimiento institucional, orientados a generar un entorno regulatorio más favorable para el desarrollo de las MIPYMES. No obstante, además de los aspectos regulatorios analizados, el crecimiento empresarial también se ve influenciado por factores relacionados con el funcionamiento del entorno institucional, los cuales se analizan en el siguiente apartado.

5.2. Barreras institucionales

Además de los obstáculos regulatorios, las MIPYMES enfrentan una serie de barreras institucionales que influyen de manera significativa en su capacidad de crecimiento, innovación y sostenibilidad. Estas barreras se relacionan con el funcionamiento de los sistemas financieros, el entorno político, la eficiencia del sistema judicial y el grado de articulación institucional entre los distintos actores del ecosistema empresarial.

Las debilidades institucionales pueden limitar el acceso a recursos estratégicos, generar incertidumbre en el entorno empresarial y aumentar los costos de operación para las empresas. En este contexto, el análisis de estas barreras resulta fundamental para comprender las condiciones estructurales que afectan el desarrollo de las MIPYMES y para identificar posibles mecanismos de fortalecimiento institucional.

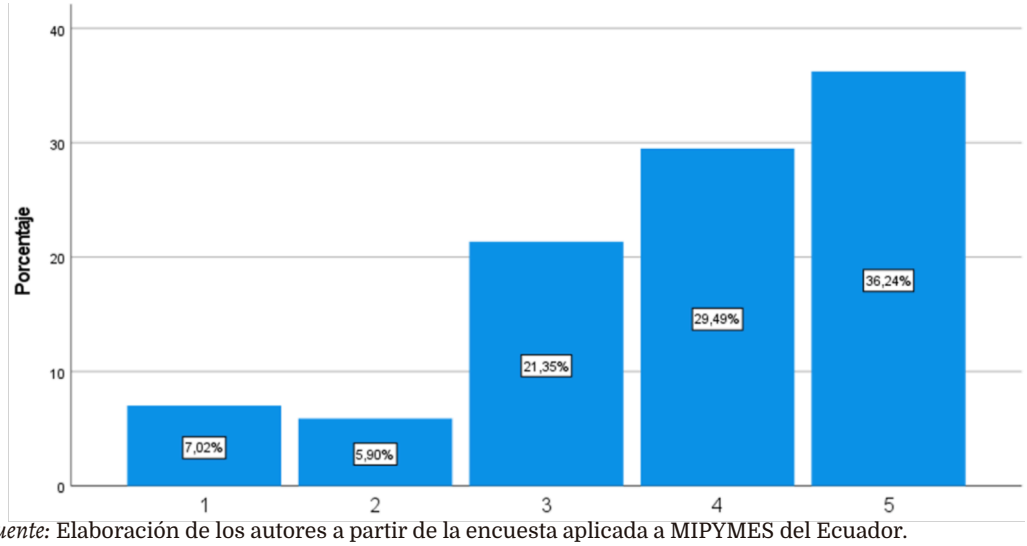
5.2.1. Sistema financiero

Una de las barreras institucionales más señaladas en la literatura sobre desarrollo empresarial corresponde a las restricciones en el acceso al financiamiento. Las micro, pequeñas y medianas empresas suelen enfrentar dificultades para acceder a crédito formal debido a factores como la falta de garantías suficientes, los elevados costos financieros y los requisitos establecidos por las instituciones financieras. Estas limitaciones pueden restringir la capacidad de inversión, innovación y expansión empresarial.

Diversos estudios han destacado que las restricciones financieras representan uno de los principales obstáculos para el crecimiento de las MIPYMES, especialmente en economías emergentes donde el sistema financiero suele presentar mayores niveles de exigencia para el otorgamiento de crédito empresarial (Mthimkhulu & Aziakpono, 2015) (Troilo et al., 2025). La disponibilidad de financiamiento y las condiciones crediticias influyen significativamente en las posibilidades de crecimiento y sostenibilidad de las empresas (Cheratian & Goltabar, 2025).

Los resultados de la investigación respecto a la percepción del sistema financiero, presentamos en la figura siguiente:

Figura 5.5.
El sistema financiero como barrera al crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados obtenidos reflejan que el acceso al financiamiento constituye uno de los factores que genera mayor preocupación entre los empresarios. En particular, el 36,24% de los encuestados calificó esta variable con el nivel máximo de importancia (5), mientras que el 29,49% la valoró con el nivel 4, lo que indica que el 65,73% de los empresarios considera que el sistema financiero representa una barrera importante o muy importante para el crecimiento de las MIPYMES.

Los empresarios observados, valoran de manera intermedia con un 21,35%, percibiendo que el acceso al financiamiento influye de forma moderada en el desarrollo empresarial. Mientras tanto, únicamente el 7,02% y el 5,90% valoran que este factor con una importancia mínima o nula dentro de las limitaciones que se les presentan.

Con esta información, se visualiza que las restricciones que están asociadas al acceso del sistema financiero, constituyen un importante reto para el crecimiento. En muchos casos, las pequeñas empresas encuentran dificultades para cumplir con los requisitos establecidos por las instituciones financieras, lo que limita su acceso a capital de trabajo o financiamiento para inversiones productivas.

En este sentido, los hallazgos obtenidos coinciden con lo señalado en la literatura especializada, que destaca que las limitaciones en el acceso al crédito, las elevadas tasas de interés y la escasez de instrumentos financieros adaptados a las características de las MIPYMES pueden afectar negativamente su desempeño empresarial y su capacidad de crecimiento (Khoase et al., 2020; Begum et al., 2024).

Por consiguiente, fortalecer los mecanismos de financiamiento empresarial, promover instrumentos financieros adaptados a las necesidades de las MIPYMES y mejorar los niveles de inclusión financiera se convierten en elementos fundamentales para impulsar el crecimiento sostenible del sector empresarial.

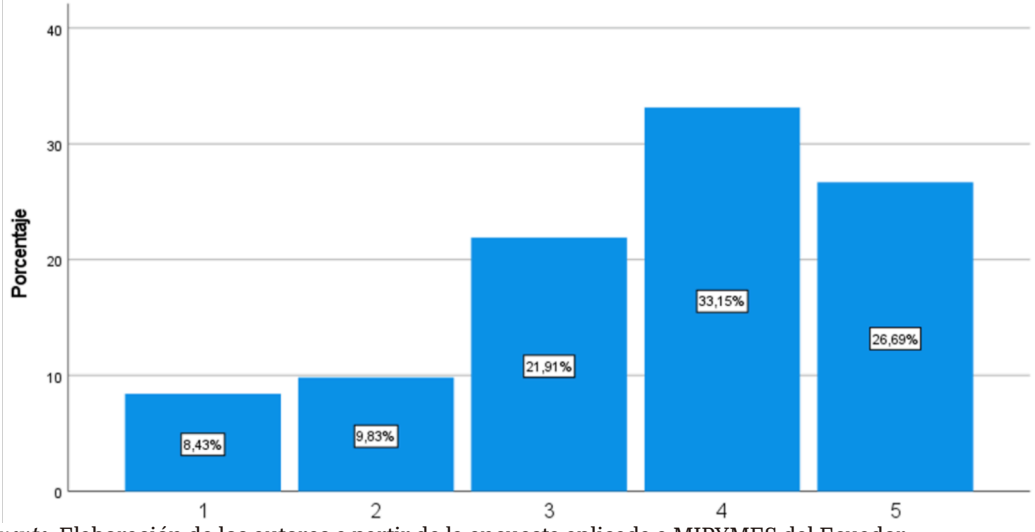
5.2.2. Clima político

El entorno político constituye otro factor institucional que puede influir de manera significativa en el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES, siendo la estabilidad política, la solidez de las políticas públicas y una estabilidad en las normatividad y esquemas regulatorios, generan un ecosistema que se encamina a facilitar o mitigar las decisiones de inversión y expansión que tengan los empresarios. El contexto político cuando se presenta con niveles altos de incerteza, los empresarios tienden a adoptar posiciones aún más conservadoras al momento de decidir sobre invertir y crecer.

Son algunos autores que señalan que el clima político puede incidir directamente en el desempeño empresarial, en vista de que su influencia en las variables como la confianza institucional, la seguridad jurídica y la previsibilidad de las políticas económicas son de impacto (Kadocsa & Francsovics, 2011). En este sentido, un entorno político estable y con políticas públicas coherentes puede favorecer la innovación, el acceso a financiamiento y la expansión de las empresas, mientras que contextos de inestabilidad o incertidumbre institucional pueden generar restricciones para el desarrollo empresarial (Akinwale & Adepoju, 2019).

Con el afán de analizar la percepción de los empresarios respecto a la incidencia del clima político como factor que influye en el crecimiento empresarial, se presenta la figura siguiente:

Figura 5.6.
Clima político como factor que influye en el crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados obtenidos muestran que una proporción importante de los empresarios percibe el clima político como un factor relevante que influye en el crecimiento empresarial. En particular, el 33,15% de los encuestados calificó esta variable con el nivel 4 de importancia, mientras que el 26,69% la valoró con el nivel máximo (5).

En este escenario, los empresarios en un 59,84% consideran que el entorno político representa un elemento importante o muy importante para su desarrollo.

Los empresarios además, asignaron una ponderación del 21,91%, que supone, un grupo considerable de empresarios valorando el clima político con una influencia moderada en el desempeño empresarial y con un escaso 9,83% y con un 8,43% consideran que este elemento tiene una importancia mínima o inválida.

En resumen, los resultados obtenidos, encaminan a una visión de que el entorno político es un elemento que los empresarios consideran significativo en el contexto de un conjunto de factores que condicionan su crecimiento. Políticas públicas coherentes cuando son acompañadas por un clima político estable y además cuando son orientadas al fortalecimiento empresarial, pueden realmente contribuir a la generación de condiciones y un ambiente más favorables para las inversionistas y la innovación.

Estos hallazgos son coherentes con la literatura especializada que destaca la importancia de contar con marcos institucionales estables y políticas públicas consistentes para promover el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en economías en desarrollo (Naidu & Chand, 2013; Rai & K., 2022).

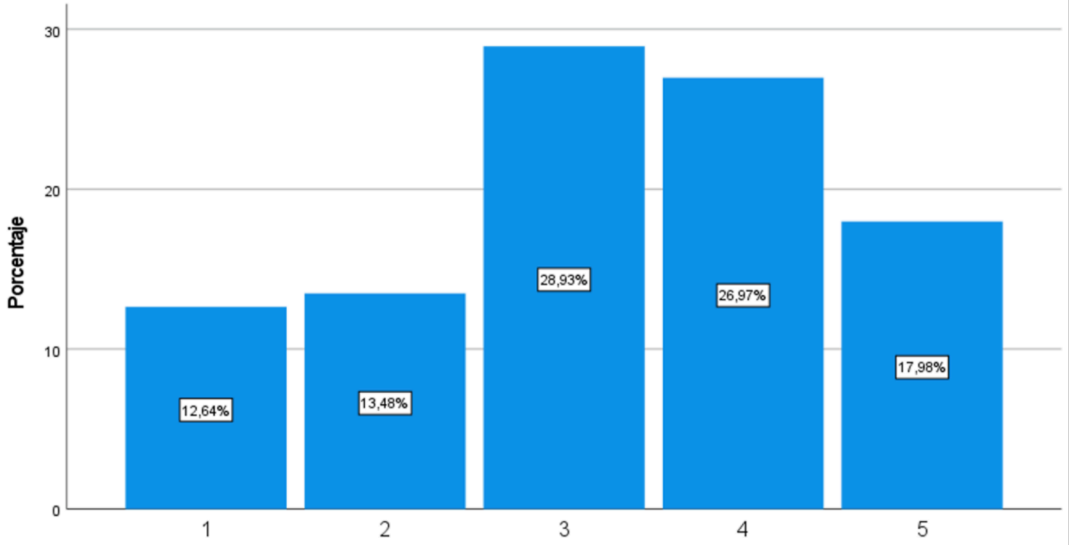
5.2.3. Justicia

El funcionamiento del sistema judicial constituye otro componente institucional que puede influir en el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES, cuando la eficiencia en la administración de justicia, la seguridad jurídica y la rapidez en la resolución de conflictos están presentes, garantizan un entorno empresarial estable y que se lo puede prever. En una país que mantiene sistemas judiciales con retrasos procesales, una incertidumbre jurídica o dificultades en la aplicación de la normatividad, los empresarios enfrentan mayores riesgos en sus operaciones.

Si tomamos en cuenta un enfoque de desarrollo a nivel empresarial, un sistema judicial eficiente contribuye a fortalecer la confianza institucional además de facilitar el cumplimiento de contratos y por ende, mejora la protección de los derechos de propiedad, mientras que, deficiencias en el funcionamiento del sistema judicial pueden ser los causales para incurrir en nuevos costos para las empresas y así limitar su capacidad de crecimiento (Bischoff & Wood, 2013). De igual forma, diversos estudios señalan que la seguridad jurídica y la claridad en los procesos legales son factores clave para promover entornos empresariales más competitivos y sostenibles (Margaretha & Hendrawan, 2024).

Con el objetivo de analizar la percepción de los empresarios respecto a la incidencia del sistema judicial como factor que influye en el crecimiento empresarial, presentamos en la figura siguiente:

Figura 5.7.
Funcionamiento del sistema judicial como factor que influye en el crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados obtenidos muestran que una proporción importante de los empresarios considera que el funcionamiento del sistema judicial tiene incidencia en el crecimiento empresarial. En particular, el 26,97% de los encuestados calificó esta variable con un nivel de importancia 4, mientras que el 17,98% la valoró con el nivel máximo (5). Para resumir, esto muestra que un 44,95% de los empresarios perciben que el funcionamiento del sistema judicial constituye un factor importante o muy importante para el desarrollo.

De la misma forma, los empresarios perciben al sistema judicial con una influencia moderada teniendo un 28,93% de los participantes que asignaron una valoración intermedia (3). Mientras que un 13,48% y un 12,64% observan a esta variable con una importancia mínima o inexistente dentro de sus barreras.

El sistema judicial representa un factor institucional que puede influir en el entorno empresarial, de manera especial, en aspectos relacionados con la resolución de conflictos comerciales, el cumplimiento de contratos y la protección de los derechos empresariales, siendo un sistema judicial eficiente y confiable el que puede contribuir a la generación de una mayor seguridad jurídica favoreciendo a la inversión y el desarrollo de las actividades.

Estos resultados coinciden con lo señalado en la literatura especializada, que destaca la importancia de contar con instituciones jurídicas sólidas para fortalecer el desarrollo empresarial y mejorar las condiciones de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Bischoff & Wood, 2013; Suryanti et al., 2025).

5.2.4. Asociacionismo

El grado de asociacionismo empresarial constituye otro factor institucional que puede influir en el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES que en muchos escenarios, las pequeñas empresas presentan niveles limitados de cooperación que pueden restringir su capacidad para acceder a fuentes de información que aporten a su

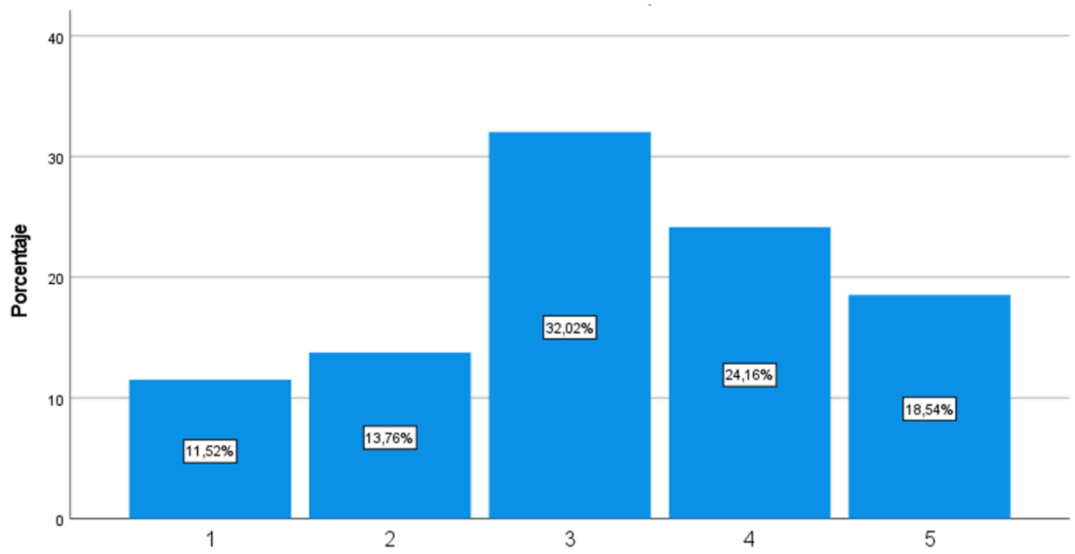
estrategia, al acceso de mercados, al financiamiento y a nuevas y mejores oportunidades para incurrir en procesos de innovación. Por ello, la falta o debilidad en las redes empresariales podrían establecerse como una barrera que obstaculiza el fortalecimiento del ecosistema productivo.

Si tomamos en cuenta una perspectiva del desarrollo empresarial, los procesos de cooperación entre empresas mediante asociaciones, establecimiento de clústeres o incentivo para la creación de redes empresariales, permiten compartir recursos, generar economías de escala y facilitar procesos de aprendizaje colectivo. Mientras que, en un escenario donde los niveles de articulación empresarial son reducidos, las empresas tenderán a operar de manera aislada afectando a su capacidad para competir en entornos que son cada vez más dinámicos y globalizados (Singh et al., 2014).

La literatura destaca que el fortalecimiento de redes empresariales puede contribuir a mejorar la competitividad y el acceso a recursos estratégicos dentro de los ecosistemas empresariales (Arrieta Quiñones et al., 2023).

Con la finalidad de analizar la percepción de los empresarios respecto a la incidencia del grado de asociacionismo empresarial como factor que puede limitar el crecimiento de las MIPYMES, se incluyó dentro del cuestionario una variable relacionada con esta dimensión institucional.

Figura 5.8.
Grado de asociacionismo empresarial como factor que influye en el crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

Los resultados obtenidos muestran que una proporción importante de los empresarios considera que el limitado grado de asociacionismo empresarial puede representar una barrera para el crecimiento de las MIPYMES. En particular, el 24,16% de los encuestados calificó esta variable con un nivel de importancia 4, mientras que el 18,54% la valoró con el nivel máximo (5). En conjunto, esto indica que el 42,70% de los empresarios percibe que el bajo nivel de asociacionismo empresarial constituye una barrera importante o muy importante para el desarrollo de las empresas.

Una proporción importante de empresarios consideran que el asociacionismo tiene una moderada influencia con un porcentaje del 32,02% (3), mientras que, un 13,76% y el 11,52% de la población objeto de estudio, consideran que este aspecto posee una importancia baja o nula cuando se considera como obstáculo para el crecimiento empresarial.

Con estos resultados, se revela que la escasa articulación entre empresas restringe el aprovechamiento de oportunidades de cooperación así como, el intercambio de conocimiento y el acceso a recursos estratégicos.En tal sentido, fortalecer a las redes empresariales, al asociaciones sectoriales y a iniciativas de cooperación interempresarial que harían posible constituir uno de los elementos clave para mejorar la competitividad y promover el crecimiento sostenible.

A fin de que podamos disponer de la información que establezca los tipos de barreras que se han observado en la evidencia empírica del estudio y en con la información obtenida en las fuentes científicas revisadas, se presenta la tabla 5.1, que sintetiza algunos de los factores regulatorios e institucionales que inciden en el desarrollo empresarial dentro del Ecuador.

Tabla 5.1.
Barreras al crecimiento de las MIPYMES según evidencia empírica obtenida en el Ecuador

Barrera Identificada	Variable Analizada	Grado de Importancia	Definición
Regulatoria	Regulación, Trámites y Burocracia	56,46%	La complejidad de los procesos administrativos reduce la eficiencia operativa de las MIPYMES al generar mayores tiempos de gestión, duplicidad de actividades y costos adicionales que afectan su desempeño organizacional.
Regulatoria	Normativas laborales y cargas sociales	62,64%	El cumplimiento de las obligaciones laborales pueden constituir un importante reto debido a los recursos financieros, administrativos y operativos que demanda su adecuada gestión.
Regulatoria	Obligaciones Fiscales	66,01%	La carga tributaria y el cumplimiento de las exigencias fiscales son percibidos por las empresas como factores que dificultan su crecimiento en vista de que tienen un impacto que generan.
Regulatoria	No se encuentra ajustada a la realidad de la MIPYME	49,72%	Una limitada adecuación de la normativa a la realidad y necesidades de las MIPYMES representa un obstáculo para su crecimiento y desarrollo.

Barrera Identificada	Variable Analizada	Grado de Importancia	Definición
Institucional	Sistema financiero	65,73%	Las dificultades para acceder a créditos y las condiciones poco favorables de financiamiento reducen las posibilidades de inversión de las empresas.
Institucional	Clima político	59,84%	La inestabilidad del entorno político puede influir negativamente en las decisiones empresariales relacionadas con nuevas inversiones y procesos de expansión.
Institucional	Funcionamiento del sistema judicial	44,95%	Las limitaciones en la seguridad jurídica y en la resolución de conflictos influyen en el entorno empresarial.
Institucional	Bajo grado de asociacionismo empresarial	42,70%	La limitada cooperación entre empresas reduce las oportunidades de acceso a recursos y aprendizaje colectivo.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de la encuesta aplicada a MIPYMES del Ecuador.

La información presentada en la anterior tabla, permite observar que que las barreras regulatorias e institucionales son permanentes desafíos para el crecimiento, los empresarios identifican como obstáculos cruciales las obligaciones fiscales, el acceso al financiamiento y las cargas regulatorias, poniendo de manifiesto la necesidad de establecer y/o ajustar las políticas públicas que estén orientadas a la simplificación y estabilidad de los marcos normativos, fortalecer los mecanismos de financiamiento empresarial y mejorar las condiciones institucionales para el desarrollo del sector productivo.



5.3 Propuestas para el fortalecimiento de la MIPYME

La revisión de literatura especializada y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se puede observar las diversas estrategias orientadas al fortalecimiento del crecimiento y la sostenibilidad de las MIPYMES. Los aspectos propuestos, se agrupan en siete enfoques estratégicos en busca del mejoramiento del entorno empresarial, fortalecer las capacidades organizacionales y facilitar el acceso a recursos productivos.

5.3.1. Mejoramiento del acceso a la financiación

El fortalecimiento del acceso al financiamiento constituye uno de los factores más importantes para impulsar el crecimiento de las MIPYMES. En este sentido, resulta fundamental simplificar los procesos de otorgamiento de créditos y promover mecanismos alternativos de garantía que faciliten el acceso a recursos financieros (Bisht & Singh, 2020) (Widjaja, 2024).

La implementación de asociaciones público-privadas puede contribuir a atraer inversiones privadas destinadas al financiamiento de proyectos innovadores y a la modernización empresarial (Ustymenko, 2024). Estas iniciativas pueden permitir avanzar hacia la competitividad empresarial y promover procesos de transformación productiva.

Reformar las políticas tributarias para reducir la carga administrativa de las empresas y ofrecer incentivos fiscales orientados al fortalecimiento del sector empresarial constituye una estrategia adicional hacia el crecimiento (Inayati et al., 2019) (Idem et al., 2022).

Una oportunidad significativa para mejorar el acceso de las MIPYMES a servicios financieros representa la inclusión financiera digital al desarrollar soluciones que estén basadas en tecnologías FinTech, esto puede facilitaren gran medida el acceso a crédito, así como, mejorar la liquidez empresarial y reducir las restricciones financieras (Mengistu et al., 2024; Purnamasari & Anggraini, 2025).

El uso de mecanismos alternativos de financiamiento, como el crowdfunding, el financiamiento de cadenas de suministro o el capital de riesgo, tiene la probabilidad de encaminar a la reducción de la dependencia de los sistemas financieros convencionales y encaminar a la creación de nuevas oportunidades de financiamiento para este tipo de empresas (Argade et al., 2024; Thaker, 2025).

Con el objetivo de sintetizar los principales mecanismos identificados en la literatura que contribuyen a mejorar la inclusión financiera de las MIPYMES, se presenta la Tabla 5.2

Tabla 5.2.
Mecanismos que favorecen la inclusión financiera de las MIPYMES

Mecanismo	Beneficios Clave	Desafíos
Inclusión financiera digital	Mejora el acceso al financiamiento y la liquidez empresarial	Requiere capacidades digitales
Alfabetización financiera	Fortalece la toma de decisiones y el acceso a financiamiento	Niveles desiguales de conocimiento financiero
Financiamiento Alternativo	Reduce la dependencia del crédito bancario tradicional	Bajo conocimiento y adopción
Apoyo Gubernamental	Fomenta la innovación y el crecimiento empresarial	Implementación institucional limitada
Financiamiento Bancario	Facilita el acceso a capital para expansión empresarial	Limitado alcance en zonas rurales
Enfoques ecosistémicos	Articula sistemas financieros formales e informales	Requiere confianza institucional
Adopción de tecnología	Mejora la eficiencia financiera y la resiliencia empresarial	Altos costos iniciales de implementación

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Promoción del desarrollo de habilidades y la capacitación

El desarrollo del capital humano constituye un elemento clave para fortalecer la competitividad empresarial. En este sentido, resulta fundamental promover programas de capacitación orientados al desarrollo de habilidades empresariales, alfabetización digital y gestión financiera (Mohammed Shebeen et al., 2024; Basson & Omoruyi, 2025).

Desde la perspectiva organizacional, también es importante fortalecer las competencias de los colaboradores dentro de las MIPYMES, con el

fin de mejorar la productividad, la calidad de los productos y la capacidad de innovación empresarial.

Otro aspecto fundamental que puede fortalecer los procesos de transformación digital, constituyen las iniciativas de mentoría, formación continua y desarrollo de capacidades además de contribuir al mejoramiento de la capacidad de adaptación de las empresas a entornos competitivos (Suyatna et al., 2026).

La alfabetización financiera juega un papel fundamental al momento de realizar procesos de toma de decisiones empresariales, permitiendo a los empresarios gestionar de manera más eficiente sus recursos financieros y desarrollar sus posibilidades de acceso a financiamiento a nivel externo (Kurniasari et al., 2025; Kaur & Dhiman, 2025).

5.3.3. Aprovechamiento de la tecnología y la digitalización

La adopción de tecnologías digitales constituye una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las MIPYMES. El uso de soluciones tecnológicas como servicios en la nube, plataformas digitales y software empresarial permite reducir costos operativos y mejorar los procesos de gestión empresarial.

Diversos estudios destacan la importancia de promover la digitalización de los procesos empresariales como un mecanismo para facilitar el acceso a nuevos mercados y mejorar la resiliencia organizacional (Suyatna et al., 2026).

Asimismo, el fortalecimiento de las competencias en tecnologías de la información y comunicación (TIC) permite a las empresas integrar de manera más eficiente la tecnología en sus procesos productivos y comerciales (Inayati et al., 2019).

La adopción de herramientas digitales no solo mejora la eficiencia empresarial, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de las empresas frente a cambios en el entorno económico,

especialmente en contextos posteriores a crisis económicas o sanitarias (Bharathithasan & Srinivasan, 2024; Satpathy et al., 2025).

5.3.4. Fortalecer el acceso al mercado y la creación de redes

El acceso a mercados más amplios constituye uno de los factores clave para el crecimiento empresarial. En este sentido, es fundamental promover la creación de redes de colaboración entre MIPYMES, proveedores, clientes y socios estratégicos que faciliten el intercambio de recursos, información y oportunidades comerciales (Kumalasari & Sudiro, 2025).

Asimismo, el apoyo a los procesos de internacionalización empresarial puede contribuir a ampliar las oportunidades de mercado para las MIPYMES y fortalecer su competitividad en mercados globales (Han & Lim, 2014).

El desarrollo de clústeres empresariales y redes de innovación también puede favorecer la cooperación entre empresas, universidades y organismos públicos, generando entornos favorables para el desarrollo empresarial y la transferencia de conocimiento.

5.3.5. Mejorar los marcos legales y regulatorios

La modernización de los marcos legales y regulatorios constituye un elemento fundamental para mejorar el entorno empresarial. En este sentido, resulta necesario simplificar las regulaciones laborales, reducir los requisitos administrativos y establecer marcos normativos más adaptados a la realidad de las MIPYMES.

La implementación de marcos regulatorios claros y eficientes puede contribuir a reducir la incertidumbre empresarial y facilitar la creación de nuevas empresas (Idem et al., 2022; Bisht & Singh, 2020).

Asimismo, el desarrollo de políticas públicas orientadas a respaldar la

transformación digital y la modernización empresarial puede contribuir significativamente al fortalecimiento del ecosistema empresarial (Suyatna et al., 2026).

5.3.6. Fomento de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC)

La incorporación de prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa representa una estrategia relevante para fortalecer la competitividad empresarial en el largo plazo. Adoptar tecnologías que sean más respetuosas con el medio ambiente e implementar prácticas empresariales sostenibles, abren la vía para que las empresas mejoren su reputación corporativa y puedan acceder a nuevos mercados.

Son variados los estudios que han demostrado que disponer de una sólida responsabilidad social corporativa, encamina al mejoramiento de la competitividad y la tasa de supervivencia empresarial, en especial dentro de entornos económicos altamente competitivos (Saluja, 2023; Batra, 2023).

5.3.7. La adopción del apoyo a las necesidades regionales sectoriales

Otra actividad que se debe incursionar y fortalecer es, el diseño de políticas que tengan en cuenta las características regionales y los desafíos específicos de cada sector, como los de las industrias textiles o de la construcción además de abordar las barreras específicas de cada lugar, como la infraestructura deficiente y el acceso limitado al mercado (Basson & Omoruyi, 2025)(Gautam, 2022)(Mengistu et al., 2024).

A partir del análisis teórico y empírico desarrollado en este capítulo, se sintetizan en la Tabla 5.2 los principales enfoques estratégicos orientados al fortalecimiento del ecosistema de las MIPYMES.

Tabla 5.3.
Principales enfoques estratégicos para el fortalecimiento de las MIPYMES

Nro.	Enfoque Estratégico	Recomendaciones
1	Finanzas	Simplificar los procedimiento para el acceso al crédito, ofrecer incentivos fiscales y promover una mayor inversión privada.
2	Desarrollo de habilidades	Incentivar la realización de programas de formación en temas como alfabetización digital, gestión financiera y emprendimiento.
3	Tecnología	Dentro de las empresas se debe impulsar el fomentar para la adopción de las TIC además de impulsar procesos de digitalización.
4	Acceso al mercado	Fomentar la creación y fortalecimiento de redes empresariales, exportaciones además de clústeres con alta carga de innovación disruptiva.
5	Marcos regulatorios	Impulsar reformas normativas que faciliten su cumplimiento fortaleciendo el marco institucional empresarial.
6	Sostenibilidad	Potenciar las prácticas medioambientales y de responsabilidad social empresarial.
7	Necesidades regionales	Proyectar nuevas políticas que se encuentren diferenciadas según características regionales y sectoriales de cada empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Es un desafío para los empresarios, poner en práctica estas recomendaciones, de la misma forma para los gobiernos, los responsables políticos y las partes interesadas quienes pueden crear un ecosistema propicio para que las Micro, Pequeñas y Medianas empresas puedan prosperar y contribuir de manera más significativa al crecimiento y desarrollo económico en el ecuador.



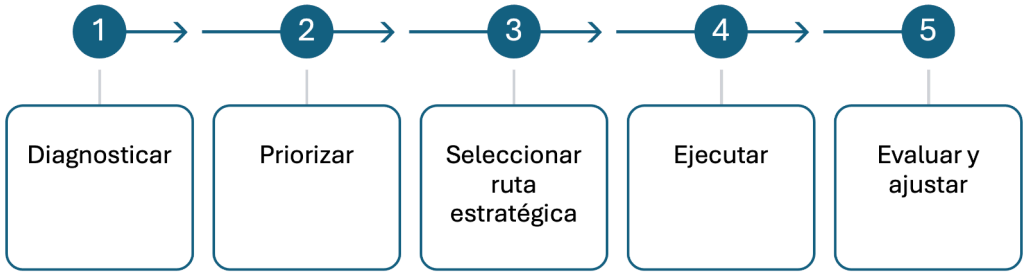
Propuesta orientadora para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las Mipymes ecuatorianas

Los resultados de la investigación evidencian que el crecimiento de las MIPYMES ecuatorianas no depende de un único factor, sino de la interacción entre sus capacidades internas, las decisiones de sus directivos y las condiciones del entorno. Por ello, se presenta una propuesta orientadora que permite transformar los principales hallazgos del estudio en criterios prácticos para la toma de decisiones empresariales.

Esta propuesta no constituye un modelo causal validado ni una fórmula generalizable para todas las organizaciones. Se plantea como un marco flexible de orientación estratégica que debe adaptarse al tamaño, sector, antigüedad, territorio y disponibilidad de recursos de cada empresa.

Objetivo

Orientar a los empresarios y directivos en el diagnóstico de la situación de su organización, la identificación de prioridades, la selección de una ruta estratégica y el seguimiento de las decisiones adoptadas para su fortalecimiento y crecimiento sostenible.



1. Diagnóstico de la Situación Empresarial

El proceso inicia con la valoración de las capacidades internas y de las condiciones externas que influyen en la empresa.

Dimensión	Aspectos a Valorar	Valoración
Gobierno y dirección	• Claridad de Funciones • Profesionalización • Planificación • Participación del equipo directivo • Sucesión • Mecanismos de Control	Calificación en una escala de 1 a 5. Donde 1 representa una condición crítica y 5 una situación favorable
Innovación y Digitalización	• Mejoras de productos • Mejoras de Procesos • Comercialización y organización • Incorporación de tecnologías • Formación del personal	Calificación en una escala de 1 a 5. Donde 1 representa una condición crítica y 5 una situación favorable
Gestión financiera	• Liquidez • Rentabilidad • Estructura de costos	Calificación en una escala de 1 a 5. Donde 1 representa una condición crítica y 5 una situación favorable

	• Endeudamiento • Flujo de caja • Acceso al financiamiento	
Mercado y crecimiento	• Posición competitiva • Concentración de clientes • Nuevos mercados • Alianzas • Internacionalización • Disposición directiva para crecer	Calificación en una escala de 1 a 5. Donde 1 representa una condición crítica y 5 una situación favorable
Entorno Empresarial	• Regulación • Tributación • Burocracia • Inseguridad • Condiciones Económicas • Infraestructura • Acceso al sistema financiero	Calificación en una escala de 1 a 5. Donde 1 representa una condición crítica y 5 una situación favorable

Es importante señalar que todos los aspectos a valorar, deben mantener una misma dirección, es decir en pregunta o aseveración positiva para la empresa.

Los resultados pueden interpretarse mediante un semáforo donde:

Promedio Obtenido	Semáforo	Interpretación	Orientación
1,00 a 2,33	Rojo	Condición Crítica o capacidad limitada	Intervención inmediata
2,34 a 3,66	Amarillo	Condición en desarrollo	Fortalecimiento y seguimiento
3,67 a 5	Verde	Condición favorable o consolidada	Mantener, aprovechar y proyectar

El puntaje de cada dimensión se calcula mediante:

$$\text{Promedio de la dimensión} = \frac{\text{Suma de las puntuaciones obtenidas}}{\text{Número de preguntas de la dimensión}}$$

La evaluación debe sustentarse en información verificable, como estados financieros, registros de ventas, costos, cartera, productividad, participación de mercadomercado yy cumplimiento de objetivos. Además debe complementarse con la experiencia del empresario y una lectura actualizada del entorno.

2. Priorización de decisiones

Una vez realizado el diagnóstico, la empresa debe seleccionar un máximo de tres problemas prioritarios, considerando:

- Su impacto sobre la continuidad y el desempeño empresarial;
- La urgencia de su atención;
- La disponibilidad de recursos;
- La capacidad de la empresa para intervenir;
- Los riesgos derivados de no actuar

La priorización evita la dispersión de recursos y permite concretar los esfuerzos en las decisiones que pueden generar mayor beneficio o reducir los riesgos más significativos.

3. Selección de la ruta estratégica

La combinación entre las capacidades internas y las condiciones del entorno permite identificar cuatro rutas orientadoras:

Situación Empresarial	Ruta estratégica	Decisiones prioritarias
Capacidades internas limitadas y entorno adverso	Estabilización	• Proteger la liquidez • Controlar costos • Reorganizar obligaciones • Concentrarse en actividades rentables • Reducir riesgos operativos
Capacidades internas limitadas y entorno favorable	Fortalecimiento	• Profesionalizar la gestión • Mejorar los controles • Capacitar al personal

		• Digitalizar procesos • Ordenar la información financiera
Capacidades internas sólidas y entorno adverso	Resiliencia	• Diversificar clientes y proveedores • Fortalecer reservas financieras • Gestionar riesgos • Desarrollar alianzas • Preparar planes de contingencia
Capacidades internas sólidas y entorno favorable	Expansión	• Ingresar a nuevos mercados • Innovar • Ampliar la capacidad productiva • Incorporar capital • Desarrollar alianzas o procesos de internacionalización

Las rutas no son permanentes ni excluyentes. Una empresa puede comenzar con acciones de estabilización, avanzar hacia el fortalecimiento y posteriormente adoptar estrategias de expansión. La decisión que se tome debe responder a su realidad y no únicamente al deseo de incrementar las ventas.

Antes de seleccionar una estrategia de expansión, es recomendable verificar que la empresa disponga de suficiente liquidez, información financiera confiable, procesos organizados, capacidad operativa y mecanismos adecuados de dirección y control.

4. Formulación del plan de acción

La ruta seleccionada debe convertirse en un plan breve y verificable que contenga:

Elemento	Contenido
Problema prioritario	Situación que limita el desempeño o crecimiento
Objetivo	Resultado concreto que se desea alcanzar
Acción	Actividad que se ejecutará para atender el problema

Responsable	Persona encargada de coordinar y verificar el cumplimiento
Plazo	Fecha o periodo de ejecución
Indicador	Medida utilizada para evaluar el avance
Meta	Resultado esperado dentro del plazo establecido

Las primeras acciones deben planificarse para periodos de 90 días, priorizando resultados alcanzables y medibles. Posteriormente, la empresa puede establecer decisiones de mediano plazo relacionadas con innovación, inversión, nuevos mercados o ampliación de capital.

5. Seguimiento y aprendizaje

El seguimiento permite determinar si las acciones adoptadas están produciendo los resultados esperados. Entre los indicadores que pueden emplearse se encuentran:

Ítem	Indicador Clave	Forma de Cálculo
Variación de las ventas y rentabilidad	Tasa de variación de ventas	$\frac{\text{Ventas actuales - Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$
	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
Liquidez y flujo de efectivo	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Flujo de Efectivo Operativo	Cobros operativos - Pagos Operativos
Nivel de endeudamiento	Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$
Reducción de costos	Tasa de reducción de costos	$\frac{\text{Costo anterior - Costo actual}}{\text{Costo anterior}} \times 100$

Concentración de clientes	Índice de concentración de clientes	$\frac{\text{Ventas a los cinco principales clientes}}{\text{Ventas totales}} \times 100$
Incorporación de nuevos productos o mercados	Participación de nuevos productos o mercados	$\frac{\text{Ventas de nuevos productos o mercados}}{\text{Ventas totales}} \times 100$
Porcentaje de procesos digitalizados	Nivel de digitalización	$\frac{\text{Procesos digitalizados}}{\text{Procesos prioritarios identificados}} \times 100$
Cumplimiento de objetivos estratégicos	Índice de cumplimiento estratégico	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos programados}} \times 100$
Productividad y capacitación del personal	Productividad por Trabajador	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
	Capacitación por Trabajador	$\frac{\text{Horas totales de capacitación}}{\text{Número de trabajadores}}$

Los indicadores deben revisarse mensualmente o trimestralmente, según la naturaleza de la decisión tomada lo que permitirá identificar avances. Estos resultados, deben compararse con la línea base y las metas establecidas por cada Mipyme. Cuando los resultados no sean favorables, la empresa deberá identificar las causas, ajustar las acciones o reconsiderar la ruta seleccionada.

Consideraciones para su aplicación

La utilización de esta propuesta requiere que los empresarios asuman el crecimiento como un proceso planificado y no solamente como el incremento espontáneo de las ventas. Una organización puede aumentar sus ingresos y, al mismo tiempo, deteriorar su liquidez, elevar su endeudamiento o perder capacidad de control. Por tanto, el crecimiento debe acompañarse de profesionalización, innovación, planificación financiera, conocimiento del mercado y gestión de riesgos.

También es necesario reconocer que las decisiones empresariales se desarrollan dentro de un entorno que puede facilitar o restringir su ejecución. En consecuencia, la información sobre regulación, financiamiento, demanda, tecnología y condiciones institucionales debe actualizarse periódicamente.

La propuesta orientadora permite que cada MIPYME identifique su posición, establezca prioridades y seleccione decisiones coherentes con sus capacidades y contexto. Su finalidad es contribuir a que los hallazgos de esta obra se conviertan en acciones concretas para fortalecer la sostenibilidad, resiliencia y proyección de las MIPYMES ecuatorianas.

CONCLUSIONES,
DISCUSIÓN CRÍTICA Y RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MIPYME ECUATORIANA

El análisis desarrollado en esta obra permite concluir que el crecimiento de la MIPYME en el Ecuador constituye un fenómeno multidimensional, condicionado por factores internos de gestión, capacidades de innovación, estructura de gobierno corporativo y restricciones externas provenientes del entorno regulatorio, financiero e institucional. Este tipo de empresas no solamente representan una parte sustancial del tejido productivo nacional, sino que también cumplen un papel estratégico en la generación de empleo, dinamización territorial y sostenimiento de la economía local.

La MIPYME ecuatoriana mantiene una estructura concentrada en gran medida en los sectores de comercio y servicios, lo que las encamina a tener una orientación productiva marcada por actividades que mantienen una barrera de entrada limitada, pero también, por disponer de mayores niveles de competencia, una creciente informalidad laboral y se distinguen también por su vulnerabilidad frente a la volatilidad en la demanda. La presencia de empresas industriales y de construcción dentro de la muestra es muy escasa, reflejando que el crecimiento empresarial en el país depende en gran medida de las condiciones estructurales que facilitan o restringen la inversión productiva, la incorporación tecnológica y la acumulación de capacidades.

La empresa familiar continúa siendo una forma organizativa predominante dentro del ecosistema MIPYME tal como la evidencia empírica lo revela, esta particularidad en las empresas ofrece ventajas importantes, como es el compromiso de largo plazo, una mayor agilidad en la toma de decisiones y un mayor desarrollo en el sentido de pertenencia. Esta situación también trae consigo desafíos que se asocian con la centralización del poder, una limitada incorporación de talento externo, mecanismos de control débiles e informales y la ausencia de serios planes de sucesión.

La empresa familiar no debe ser interpretada como una limitación en sí misma, sino como una estructura que requiere progresiva profesionalización que transforme sus fortalezas afectivas y patrimoniales en capacidades organizacionales sostenibles.

La información revelada, muestra avances importantes en la formación universitaria de los gerentes; no obstante, continúan siendo persistentes brechas cruciales como la formación académica, la experiencia sectorial, la diversidad de género y la apertura a nuevas prácticas de gestión en especial en empresas familiares y en unidades de menor tamaño. La calidad de las decisiones estratégicas que adoptan sus líderes es en extremo importante y explica en mejor medida su desarrollo y no solamente por variables financieras o de mercado.

Los resultados permiten observar que una proporción significativa de empresas reconoce la importancia de mejorar productos, servicios, procesos, formas de organización y estrategias comerciales. Generar rupturas tecnológicas o modelos de negocio altamente diferenciados son los caminos que se deben seguir y así pasar de una innovación reactiva y operativa hacia una innovación estratégica, sistemática y vinculada con conocimiento, tecnología, mercado y sostenibilidad.

Existe un compromiso directivo en cuanto al crecimiento organizacional y son optimistas ante el incremento de ventas, existe una marcada disposición para realizar nuevas inversiones y muestran

una actitud positiva de permanencia hacia el futuro, no obstante, persiste el celo al momento de plantearse estrategias de crecimiento, cerrando las posibilidades de incurrir en mecanismos de financiamiento externos, como posibles fusiones o adquisiciones así como incorporar a nuevos socios que no sean familiares.

Existe una conciencia empresarial sobre la importancia de fortalecer la gestión interna pero, el reconocimiento de estos factores no siempre implica su aplicación sistemática, la brecha entre saber qué es importante y tener las capacidades para implementarlo constituye uno de los principales desafíos para la MIPYME ecuatoriana y es donde se debe hacer énfasis.

Las barreras externas continúan teniendo un peso significativo en el desarrollo empresarial, las responsabilidades como contribuyentes, las presiones en el ámbito laboral, el acceso al sistema financiero, la burocracia, el clima político y la limitada adaptación normativa a la realidad de la MIPYME se perciben como obstáculos significativos. La evidencia empírica revela que el crecimiento empresarial no depende únicamente del esfuerzo individual del empresario, sino también de la calidad del entorno institucional donde un ecosistema complejo, costoso o poco predecible puede desalentar la inversión, limitar la formalización y reducir la capacidad de las empresas para proyectarse hacia mercados más amplios.

El estudio identifica que las MIPYMES ecuatorianas operan dentro de un entorno que todavía no ofrece condiciones suficientemente favorables para escalar y lo que les mantiene vivas es su férrea voluntad de crecimiento, su reconocimiento de la importancia de innovar y además valoran la planificación estratégica. Es por ello que es prioritario una intervención coordinada entre empresas, universidades, sistema financiero y Estado, el crecimiento no puede ser concebido como responsabilidad exclusiva del empresario, sino como resultado de una combinación de capacidades internas, conocimiento aplicado, financiamiento pertinente, regulación diferenciada y políticas públicas estables y sostenidas.

Las MIPYMES en el Ecuador demandan solucionar aquellos enfoques que se encuentran fragmentados, es preciso que exista una formación financiera, un impulso hacia una verdadera digitalización potenciando las capacidades técnicas y trabajando en la simplificación de trámites administrativos que vayan encaminando a su formalización. El crecimiento sostenible requiere de una visión integral que engrane la productividad, innovación, gobernanza, financiamiento, talento humano, asociatividad y entorno institucional y trabajen armónicamente.

RECOMENDACIONES

Para empresarios

Los empresarios de las MIPYMES ecuatorianas deben asumir el crecimiento como un proceso estratégico y no únicamente como una consecuencia natural del aumento de ventas, resulta fundamental el fortalecimiento de la planificación empresarial mediante objetivos claros, indicadores de desempeño, análisis periódico de costos, evaluación de mercados y definición de estrategias de inversión donde la planificación estratégica se convierta en una práctica cotidiana de gestión.

Trabajar articuladamente hacia el logro de una mayor profesionalización en los empresarios para que logren una mejor gestión, supone la adopción de herramientas administrativas, financieras, tecnológicas y comerciales que aporten a la toma de decisiones que estén basadas en información actualizada y no únicamente en la experiencia que los empresarios han logrado acumular a lo largo de los años. Equilibrar la confianza propia del vínculo familiar con criterios técnicos de desempeño, delegación responsable y apertura a talento externo cuando la complejidad del negocio lo requiera son variables necesarias para lograrlo.

Los empresarios deben fortalecer sus capacidades de innovación. La innovación no debe entenderse solamente como la creación de productos nuevos, sino también como la mejora de procesos, la digitalización de actividades, la reorganización interna, la optimización logística y la adopción de nuevas formas de relación con clientes. Una MIPYME innovadora no es necesariamente aquella que realiza grandes inversiones tecnológicas, sino aquella que mejora continuamente su propuesta de valor y responde con agilidad a los cambios del mercado.

También se recomienda impulsar una gestión financiera más técnica. Las empresas deben mejorar sus registros contables, separar las finanzas personales de las empresariales, construir historiales financieros confiables, evaluar costos reales, proyectar flujos de caja y prepararse adecuadamente para acceder a crédito o inversión. Un limitante en el acceso al financiamiento formal es la falta de información financiera ordenada siendo el detonante que mitiga la capacidad de tomar decisiones oportunas.

Un aspecto importante es el fortalecimiento de la digitalización empresarial, lo cual puede lograrse mediante la incorporación progresiva de herramientas digitales para las ventas, el marketing, la atención al cliente, la gestión de inventarios, la facturación, el análisis de datos y la comunicación interna. Es necesario enfatizar que la digitalización no debe considerarse un gasto, sino una inversión orientada al mejoramiento de la eficiencia, la visibilidad y la competitividad.

La promoción y la difusión de los procesos de asociatividad empresarial representa una recomendación a implementar, las alianzas con otras empresas del sector, proveedores, cámaras, universidades y entes públicos son actores que de hecho facilitan el acceso a mercados, capacitación, innovación y financiamiento. En el país se debe caminar hacia la construcción de una cultura empresarial desde una lógica individual hasta llegar a una lógica colaborativa, donde se aclare y enfatice que, competir no es un motivo para excluir la cooperación.

Los empresarios deben ser intencionales en la incorporación de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en sus modelos de negocio, la reputación, la confianza, la calidad del servicio, el cumplimiento normativo y el compromiso con el entorno son activos estratégicos que fortalecen la permanencia de la empresa y su relación con clientes, trabajadores y comunidad.

Para la academia

Las universidades ecuatorianas no únicamente deben realizar un proceso de formación académica, sino también, asumir un rol más activo en el fortalecimiento de las MIPYMES desde la investigación aplicada, la vinculación con la sociedad y la transferencia de conocimiento. Los datos empíricos muestran que las empresas requieren fortalecer sus capacidades en gestión, innovación, digitalización, finanzas y estrategia; por ello, deben convertirse en aliadas directas del desarrollo empresarial.

Diseñar programas de formación continua dirigidos a propietarios, gerentes y equipos directivos de MIPYMES. Los contenidos de estos programas deberían abordar la planificación estratégica, la gestión financiera, el liderazgo, la transformación digital, el comercio electrónico, la innovación, la gestión de sus costos, el marketing y temas que aporten al fortalecimiento del gobierno corporativo. Esta formación debe ser práctica, con horarios flexibles y adaptada a la realidad de las empresas ecuatorianas por cada sector productivo.

Desde la academia es necesario fortalecer los procesos de vinculación con el sector productivo a través de consultorios empresariales, laboratorios de innovación, observatorios MIPYME, incubadoras y programas de mentoría. Estos espacios permitirían a los estudiantes y docentes el acompañamiento de las empresas con el desarrollo de diagnósticos, planes de mejora, estudios de mercado, diseño de estrategias digitales y formulación de proyectos de inversión que tanta falta hace.

Otro aspecto a implementar es la promoción de investigaciones aplicadas que aborden temas que aporten al crecimiento empresarial, una mayor productividad, innovación disruptiva y no solamente incremental, el financiamiento formal, la digitalización, la internacionalización e impulsar la sostenibilidad de la MIPYME. Los procesos de investigación a través de la universidad, deben producir conocimiento útil que encaminen una adecuada toma de decisiones empresariales y el diseño de políticas públicas. Para ello, es necesario consolidar bases de datos, estudios longitudinales y análisis territoriales que permitan comprender la evolución real del sector.

Incentivar la formación de estudiantes con claras competencias emprendedoras y capacidades para trabajar con micro y pequeñas empresas es un requerimiento por cumplir. Con la incorporación de metodologías de aprendizaje basado en proyectos, casos empresariales reales y con la orientación de prácticas pre profesionales donde se resuelvan problemas empresariales concretos. La relación universidad-empresa debe fortalecerse convirtiéndose en una permanente estrategia que encamine al desarrollo territorial.

Se recomienda el impulso de redes colaborativas donde intervengan activamente las empresas, los gobiernos locales, las cámaras de comercio, las instituciones financieras y los organismos de cooperación. Las universidades al cumplir con su rol de neutrales articuladoras organizacionales, son decisivas en el fortalecimiento de la confianza, la asociatividad y la transferencia de conocimiento dentro del ecosistema empresarial.

Por último, la academia debe ser más intencional en la contribución para la formación de nuevas generaciones de empresarios que tengan una visión ética, sostenible, digital e innovadora debido a que el crecimiento empresarial no debe orientarse únicamente al aumento de ingresos, sino también a la generación de empleo digno, productividad, responsabilidad ambiental y aporte al desarrollo local.

Para la generación de políticas públicas

Los organismos estatales debe constituirse en diseñadores de políticas públicas que sean diferenciadas para cada una de las MIPYMES, tomando en consideración que una microempresa no está en el mismo escenario ni enfrenta los mismos desafíos que una pequeña o mediana empresa. Estas políticas deben ser homogéneas evitando generar cargas desproporcionadas para las unidades de menor tamaño. Existe la imperiosa necesidad de avanzar hacia un marco de política pública que se segmente según el tamaño, sector, territorio, nivel de formalización y etapa de desarrollo empresarial.

Simplificar los trámites administrativos y reducir la carga burocrática con el fortalecimiento de la digitalización de procesos públicos, unificación de ventanillas de atención, reducción de los tiempos de respuesta, la supresión de duplicidades en los procesos institucionales y el establecimiento de procedimientos proporcionales al tamaño de la empresa, puede contribuir directamente a la formalización, inversión y crecimiento.

En materia tributaria, se debe avanzar en la construcción de esquemas fiscales más simples, que sean progresivos y adaptados a la realidad donde se encuentran las MIPYMES. La política fiscal debe ser la promotora del cumplimiento, pero sin convertirse en una barrera para la expansión empresarial. Los incentivos tributarios deberían encaminarse a empresas que inviertan genuinamente en procesos de innovación disruptiva, generación de nuevas plazas de empleo, adopción de mecanismos de digitalización, capacitación profesional, sostenibilidad e internacionalización de su comercio.

Es recomendable además, implementar y fortalecer productos de crédito que sean especializados para cada uno de los segmentos de las MIPYMES, definiendo tasas razonables, incluyendo períodos de gracia, colaterales flexibles y una evaluación de la cartera de crédito que se base en el flujo de caja organizacional, historial crediticio y un probado potencial de crecimiento. Además, la promoción de

alternativas de cobertura crediticia como son los fondos de garantía, capital semilla, factoring, crowdfunding que esté regulado, financiamiento de cadenas productivas y fondos de innovación empresarial.

La implementación de una política nacional de transformación digital para este tipo de organizaciones debería incluir un fortalecimiento en la capacitación digital, el acceso a software empresarial, acceso al comercio electrónico, inclusión de herramientas de ciberseguridad, fortalecimiento de la facturación electrónica, marketing digital y adopción de herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión productiva, administrativa y financiera. Los empresarios deben avanzar en su cultura digital que les permita mirar un horizonte donde sea vista como una política de productividad y no únicamente como modernización tecnológica.

En el ámbito de innovación, se recomienda crear programas de cofinanciamiento para proyectos de mejora de productos, procesos, empaques, certificaciones de calidad, sostenibilidad, eficiencia energética y acceso a mercados. Estos programas deben ser accesibles, descentralizados y acompañados de asistencia técnica para evitar que solo participen las empresas con mayor capacidad administrativa.

Un factor importante a recomendar es también el fortalecimiento de la articulación entre las empresas, las universidades, los gobiernos locales y los centros de innovación. A través de políticas públicas, se deben incentivar a la constitución de clústeres, redes sectoriales, cadenas de valor territoriales y alianzas productivas, tomando en cuenta que un bajo nivel de asociatividad empresarial muestra que la cooperación no es espontánea sino que, requiere confianza, incentivos y mecanismos institucionales de apoyo.

Se recomienda especificar políticas específicas de internacionalización de sus productos y/o servicios donde se incluya la inteligencia comercial, el acompañamiento para lograr exportar,

certificaciones en sus procesos, mejora de calidad, plataformas de promoción internacional, ruedas de negocio y apoyo logístico. La internacionalización puede ser una vía gradual para MIPYMES con productos diferenciados, servicios especializados o potencial territorial.

Para finalizar, en la política pública hay que incorporar un enfoque territorial y sectorial según las necesidades identificadas en una MIPYME, debido a que, una empresa comercial urbana no es igual a una empresa agroindustrial, turística, textil, tecnológica o de servicios profesionales, de ahí que se requieren políticas públicas sensibles a las vocaciones productivas locales, a las brechas de infraestructura y a las capacidades reales de los territorios y con ellos construir un ecosistema donde las MIPYMES no solo sobrevivan, sino que crezcan, innoven y contribuyan de manera sostenida al desarrollo económico y social del Ecuador.





BIBLIOGRAFÍA

Abdurohim, D., & Susila, Y. (2018). SME's development indicators and organizational capability. Human Systems Management, 37(2), 249-253. Scopus. https://doi.org/10.3233/HSM-17130

Abraha, T. G., & Gebre, H. T. (2025). Assessment of performance and challenges of small and micro enterprises: Fireweyni town, Ethiopia. PLOS One, 20. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320681

Adonia, S. A., Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2018). An exploration of financing preferences among entrepreneurs: The case of micro enterprises in Kelantan, Malaysia. WSEAS Transactions on Business and Economics, 15, 375-384. Scopus.

Afzali, M., Athanasakou, V., & Terjesen, S. (2024). Lead independent directors and internal information environment. Corporate Governance: An International Review, 32(6), 1035–1059. https://doi.org/10.1111/corg.12582

Aggarwal, R. (2024). Financial Literacy and Access to Finance as Problems of Micro, Small and Medium Enterprise: A Review of Literature. Finance India, 38(1), 255-284. Scopus.

Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and

sustainability: A scientometric review of global trends. Environment, Development and Sustainability, 26, 2965–2987. https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x

Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., & Venkatesh, V. G. (2023). Sustainable strategic investment decision-making practices in UK companies: The influence of governance mechanisms on synergy between Industry 4.0 and circular economy. Technological Forecasting and Social Change, 187, 122187. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122187

Akinwale, Y. O., & Adepoju, A. O. (2019). Factors influencing willingness to adopt renewable energy technologies among micro and small enterprises in lagos state nigeria. International Journal of Sustainable Energy Planning and Management, 19, 69-82. Scopus. https://doi.org/10.5278/ijsepm.2019.19.7

Almilia, L. S., Mursita, L. Y., Mustafida, N., Rachmadia, R., & Rohmayati, N. S. (2025). Green campaign, governance system, and sustainability development goal performance in Indonesian MSMEs. International Journal of Management and Sustainability, 14(3), 918-928. Scopus. https://doi.org/10.18488/11.v14i3.4422

Altman, J., & Cheng, M. (2024). Challenges and strategies for small and medium sized enterprise growth: A holistic approach. Journal of Enterprise and Business Intelligence, 4(2), 117–125. https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202404012

Amrahov, V., Narimanov, N., Hajiyeva, S., Mirzazadeh, N., Ismayilova, T., & Osmanova, G. (2025). Development of Effective Financial Strategies for Long-Term Economic Viability. International Journal of Accounting and Economics Studies. https://doi.org/10.14419/zne5dt78

Altenburg, T., Hampel-Milagrosa, A., & Loewe, M. (2017). A decade on: How relevant is the regulatory environment for micro and small enterprise upgrading after all? European Journal of Development Research, 29(2), 457-475. Scopus. https://doi.org/10.1057/s41287-016-0010-2

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.

Arévalo, H. L. P., Ortega, E. A. A., Chiliquinga, D. M. G., & Ñacato, F. G. M. (2025). Digitalización y desarrollo sostenible de la MIPYME en la provincia de Imbabura, Ecuador. Visión Empresarial. https://doi.org/10.32645/13906852.1341

Argade, N. U., Chandak, P., Bansal, N., & Dubey, S. (2024). Alternative financing mechanisms: Increase access to finance for msmes in India. En The Future of Indigenous Inclusivity: Unlocking Finance for Economic Development (pp. 201-226). Scopus. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7924-0.ch010

Arip, Y., Hartono, S., Kristiyana, N., & Setiawan, F. (2025). Ideal Influence and Intellectual Stimulation: Critical Dimensions in Improving MSME Performance in the Digital Transformation Era. 622. Scopus. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202562204012

Arridho, A., Sinaga, B. O., Hartono, H., & Syahchari, D. H. (2025). Digital Technology Adoption and Business Growth in Indonesian MSMEs Using PLS-SEM. Scopus. Proceeding - 2025 4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology: Empowering Transformative MATURE LEADERSHIP: Harnessing Technological Advancement for Global Sustainability, ICCIT 2025. https://doi.org/10.1109/ICCIT65724.2025.11167198

Arrieta Quiñones, G., Alvarado Solera, D. S., & Severiche Sierra, C. A. (2023). HSEQ management systems in MSMEs: Key to competitiveness and sustainable development. Seminars in Medical Writing and Education, 2. Scopus. https://doi.org/10.56294/mw2023204

Aulia, M. R., Lubis, Z., & Effendi, I. (2023). Leveraging Quality Management and Partnership Programs for Technopreneurial Success: Exploring their Impact on MSME Performance. APTISI Transactions on Technopreneurship, 5(2), 157-168. Scopus. https://doi.org/10.34306/att.v5i2.303

Ausat, A. M. A., & Prabowo, H. (2025). The impact of ChatGPT

integration and customer relationship management on MSME sales performance with operational efficiency as a mediating variable. Decision Science Letters, 14(1), 91-104. Scopus. https://doi.org/10.5267/j.dsl.2024.10.011

Azizurrohman, M. (2025). Informal hiring as a strategic workforce practice: Evidence from MSMEs in Indonesia. Journal of the International Council for Small Business. Scopus. https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2576100

Babic, T., Katnic, M., Katnic, I., Kavaric, V., & Drakic-Grgur, M. (2026). Innovation for Sustainable SMEs: How Financial Health Drives Resilience and Long-Term Performance in a Transition Economy. Sustainability (Switzerland), 18(3). Scopus. https://doi.org/10.3390/su18031145

Badriyah, S. M., Suharto, R., & Saraswati, R. (2025). Revamping Partnership Agreements to Empower Micro, Small, and Medium Enterprises in the Processed Marine Fish Food Industry. Lentera Hukum, 12(2), 329-371. Scopus. https://doi.org/10.19184/ejlh.v12i2.48815

Baltina, A., Bolodurina, M., & Gorbatenko, E. (2018). The application of information technologies in the development of corporate growth strategy. 2093, 58-66. Scopus. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85048218040&partnerID=40&md5=9b244223d41dba6c0a63a985f9a93aed

Banco Mundial. (2024). Calificadas pero subrepresentadas: Abordar la brecha que enfrentan las mujeres líderes en América Latina y el Caribe. Blogs del Banco Mundial. https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/addressing-the-gap-for-women-leaders-in-latin-america-and-the-caribbean

Basson, N., & Omoruyi, O. (2025). Internal and external factors affecting the growth of SMMEs: A qualitative study. Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 17(1). Scopus. https://doi.org/10.4102/sajesbm.v17i1.919

Batra, R. (2023). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MSMES IN INDIA. En Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability (Vol. 16, pp. 111-116). Scopus. https://doi.org/10.1108/S2043-905920230000016008

Bauweraerts, J., Rondi, E., Rovelli, P., De Massis, A., & Sciascia, S. (2022). Are family female directors catalysts of innovation in family small and medium enterprises? Strategic Entrepreneurship Journal, 16(2), 314-354. https://doi.org/10.1002/sej.1420

Begum, S., Sushma Bhandarkar, M., & Muthmein, M. (2024). Nexus of Sustainable Financing and MSME Expansion Leading to Economic Growth: Lessons from India. En Contributions to Management Science: Part F3767 (pp. 31-45). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67531-7_4

Berisha, A., Hoti, A., & Hoti, H. (2024). An empirical study on micro, small, and medium enterprises access to finance in Kosovo: A survey based analysis. Multidisciplinary Science Journal, 6(5). Scopus. https://doi.org/10.31893/multiscience.2024068

Bharathithasan, S., & Srinivasan, K. S. (2024). Unlocking the keys to financial success and sustainability in microbusiness: Evidence from Tamil Nadu, India. International Journal of Procurement Management, 20(3), 401-426. Scopus. https://doi.org/10.1504/IJPM.2024.138964

Biel, M., & Ślusarczyk, B. (2022). Management methods and tools in family businesses: Impact on the effectiveness of achieving goals. Journal of International Studies, 15(4), 180–195. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-4/11

Bisamunyu, S. M. (2025). Promoting Small Businesses in Africa through Intellectual Property Rights Commercialization. En Intellectual Property Rights and Sustainable Development Goals in Africa (pp. 353-369). Scopus. https://doi.org/10.1201/9781003682240-17

Bischoff, C., & Wood, G. (2013). Micro and small enterprises and employment creation: A case study of manufacturing micro and

small enterprises in South Africa. Development Southern Africa, 30(4-5), 564-579. Scopus. https://doi.org/10.1080/0376835X.2013.817303

Bisht, H. S., & Singh, D. (2020). Challenges faced by micro, small and medium enterprises: A systematic review. World Review of Science, Technology and Sustainable Development, 16(3), 205-220. Scopus. https://doi.org/10.1504/WRSTSD.2020.113046

Bravo-Ortega, C., Egana-delSol, P., & Winkler-Sotomayor, N. (2023). Does the lack of resources matter in a dual economy: Decoding MSMEs productivity and growth. Economic Analysis and Policy, 80, 716-739. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.08.022

Burale, M. A., & Saroufim, C. (2024). Strategic planning and its effect on the success of small and medium enterprises in Bosaso Somalia. International Journal of Scientific Research and Management, 12(8), 7213–7229. https://doi.org/10.18535/ijsrm/v12i08.em21

Calub, F. D. (2026). Resource and Human Capital Synergies as Determinants of MSME Growth: Evidence from Bislig City, Philippines. International Review of Management and Marketing, 16(2), 435-444. Scopus. https://doi.org/10.32479/irmm.22375

Carmeli, A., & Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. Corporate Reputation Review, 8(1), 13-30. Scopus. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540236

Carvache-Franco, O., Gutiérrez-Candela, M., Carvache-Franco, G., Carvache-Franco, M., Gutiérrez-Candela, G., & Carvache-Franco, W. (2022). Incidencia de la tecnología y gestión en la innovación de las pymes exportadoras ecuatorianas. Revista de Ciencias Sociales. https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37936

Chaldun, E., Yudoko, G., & Prasetio, E. A. (2024). Developing a Theoretical Framework of Export-Oriented Small Enterprises: A Multiple Case Study in an Emerging Country. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su162411132

Chaturvedi, P., Dahiya, S., & Agrawal, S. (2015). Technological innovation: A necessity for sustainable MSME sector in India. 206-211. Scopus. https://doi.org/10.1109/ABLAZE.2015.7154993

Cheng, B. L., & Rashid, Z. A. (2015). Interrelationships of Service Quality, Customer Satisfaction, Corporate Image and Customer Loyalty of Malaysian Hotel Industry. 37-38. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15859-4_3

Cheratian, I., & Goltabar, S. (2025). Decoding the nexus: Finance availability and firm growth in the wake of COVID-19. Development Policy Review, 43(4). Scopus. https://doi.org/10.1111/dpr.70016

Chico, J. R., & Altamirano, D. (2023). Factores de riesgo en la mortalidad de las empresas productivas del Cantón Ambato. https://doi.org/10.5281/zenodo.8115467

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1990). Entrepreneurship Theory and Practice. Entrepreneurship Theory and Practice, 15(1), 36-36. https://doi.org/10.1177/104225879001500104

Coad, A., Daunfeldt, S.-O., & Halvarsson, D. (2022). Amundsen versus Scott: Are growth paths related to firm performance? Small Business Economics, 59(2), 593-610. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00552-y

CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI, Legislation No. 359 (2010).

Colaco, P., Gobi, N., Tak, T., & Dhabliya, D. (2025). Navigating the digital landscape: An overview of technology-driven business management in IT. En Tech-Driven Strategies: Leveraging Information Technology in Business Management (pp. 1-30). Scopus. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-86000193143&partnerID=40&md5=909d0f40c9945cd1c2ff21f56868163d

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. Journal of Small Business

Management, 53(2), 516-538. https://doi.org/10.1111/jsbm.12082

Desai, P. H., Borde, N., & Nagar, M. (2021). Capital structure analysis of MSMEs with reference to start-up and later stages. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 43(4), 502-516. Scopus. https://doi.org/10.1504/IJESB.2021.117344

Dess, G. G., & Robinson Jr., R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. Strategic Management Journal, 5(3), 265-273. https://doi.org/10.1002/smj.4250050306

Dixit, A., Singh, A. P., & Sehar, N. (2025). Role of women in financial management and decision making in small and medium enterprises (SMEs). Journal of Informatics Education and Research, 5(1s), 19–27.

Dziadkiewicz, M., & Całus, T. (2011). Administrative barriers to development of small and medium enterprises in poland. Polish Journal of Management Studies, 3, 168-178. Scopus.

Endayani, F., Sudarmiatin, S., & Pratikto, H. (2026). Challenges and Opportunities for MSMEs in Accessing the Global Market: Qualitative Analysis through In-Depth Inter-views with Export-Oriented MSME Entrepreneurs. International Journal of Economics, Management and Accounting. https://doi.org/10.61132/ijema.v3i1.1145

Estélyiová, K., & Koráb, V. (2011). Conditions for making strategic alliances: The case of two enterprises from the South Moravian Region. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 59(4), 71-78. Scopus. https://doi.org/10.11118/actaun201159040071

Evans, D. S. (1987a). The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. The Journal of Industrial Economics, 35(4), 567-581. https://doi.org/10.2307/2098588

Evans, D. S. (1987b). The Relationship between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries (SSRN Scholarly Paper No. 1504452). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=1504452

Fajarika, D., Trapsilawati, F., & Sopha, B. M. (2024). Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review. International Journal of Engineering Business Management, 16. https://doi.org/10.1177/18479790241258097

Feng, T., Guo, L.-H., Dong, J.-W., & Wang, H. (2024). Venture capital, cross—Border mergers and acquisitions and corporate breakthroughs in key core technologies. Studies in Science of Science, 42(6), 1255-1265. Scopus.

Fernandes, A. I., & Machado, C. F. (2016). Sustainable performance in Small- and Medium-sized Enterprises (SMEs): A critical review. En Management for Sustainable Development (pp. 149-160). Scopus. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85071655075&partnerID=40&md5=f9f1277272b1ed6a5c6b685f5880b2d7

Ferreira, A., & Franco, M. (2017). The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs. European Management Review, 14(3), 303-318. Scopus. https://doi.org/10.1111/emre.12107

Flores, V. A. S., Esquivel, F. A., Anguiano, J. C. R., & Orozco, R. M. (2024). Analysis of sales techniques from the perspective of entrepreneurship in MSMEs (MIPYMES). Revista Caribeña de Ciencias Sociales. https://doi.org/10.55905/rcssv13n9-003

Francis, B., Hasan, I., & Wang, H. (2008). Bank consolidation and new business formation. Journal of Banking and Finance, 32(8), 1598-1612. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.11.015

Galavotti, I., D'Este, C., & Cerrato, D. (2025). A size-based contingency approach to family firms' performance: The role of family power.

Journal of Management and Governance. https://doi.org/10.1007/s10997-025-09736-0

Gálvez-Albarracín, E. J., Hernández-Fernández, L., & Molina-Morejón, V. M. (2016). Departmentalization and innovation at micro, small and medium enterprises of Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 21(74), 272-287. Scopus.

Gao, Y., Wang, X., & Lu, J. (2024). The Impact of Digital Leadership on the Dynamic Capabilities in Micro-startups: A Case Study in China. 515 LNBIP, 179-190. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60264-1_16

García-Lopera, F., Santos-Jaén, J. M., Palacios-Manzano, M., & Ruiz-Palomo, D. (2022). Exploring the effect of professionalization, risk-taking and technological innovation on business performance. PLOS ONE, 17(2), e0263694. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263694

Garcia-Martinez, L. J., Kraus, S., Breier, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: A review of extant literature. International Entrepreneurship and Management Journal, 19(2), 455-479. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z

García-Pérez, A. M., Yanes-Estévez, V., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2012). Perceived environmental uncertainty and strategic alliances in small and medium-sized enterprises. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 17(3), 355-377. Scopus. https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.049582

Garg, S., & Agarwal, P. (2017). Micro, small and medium enterprises in India: A review of growth and challenges in the present scenario. International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(4), 579-590. Scopus.

Gautam, N. (2022). Addressing the Gap Areas Crucial for Survival by Focusing on the Key Growth Determinants of Micro, Small and Medium Enterprises in India: A Critical Analysis Pertaining to Textile Sector MSMEs. Indian Economic Journal, 70(4), 577-596.

Scopus. https://doi.org/10.1177/00194662211062423

Gillis, M. (2004). Is your business growing? Labels and Labelling, (2), 84-88. Scopus.

Goedhuysa, M., & Veugelers, R. (2012). Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil. Structural Change and Economic Dynamics, 23(4), 516-529. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2011.01.004

Graf, H., & Menter, M. (2022). Public research and the quality of inventions: The role and impact of entrepreneurial universities and regional network embeddedness. Small Business Economics, 58(2), 1187-1204. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00465-w

Grgić, D. (2008). Theoretical frame of the corporate reputation. Ekonomski Pregled, 59(5-6), 266-288. Scopus.

Guarino, S., Rossit, D., & Castaño, A. (2024). Leveraging Micro-enterprise Sustainability (SDG 8 and 9) Through Lean Manufacturing Approach. En Lecture Notes in Production Engineering: Part F3515 (pp. 105-117). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-59930-9_7

Guerzoni, M., Riso, L., & Vivarelli, M. (2025). Was Robert Gibrat right? A test based on the graphical model methodology. Small Business Economics, 64(2), 475-488. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00915-1

Gunapriya, G., Rajasekaran, R., & Gokilavani, S. (2025). Adoption of Modern Technologies by MSME—A Study with Reference to Wet Grinder Business. En Studies in Systems, Decision and Control (Vol. 584, pp. 123-132). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85898-7_13

Hakovirta, M., Denuwara, N., Topping, P., & Eloranta, J. (2023). The corporate executive leadership team and its diversity: Impact on innovativeness and sustainability of the bioeconomy. Humanities and Social Sciences Communications, 10, 144. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01635-9

Halim, F. A., Malim, M. R., Derasit, Z., Rani, R. M., & Rashid, S. S. (2017). The impact of macroeconomic variables on SMEs in Malaysia. 890(1). Scopus. https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012138

Han, J.-W., & Lim, H.-S. (2014). Strategic analysis and success factors of the enterprises through the convergence. International Journal of Applied Engineering Research, 9(22), 15615-15626. Scopus.

Harahap, M. A. D., Soemitra, A., & Rahma, T. (2024). Market Penetration Strategy by Increasing Firm Competitiveness. Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business. https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.712

Harahap, Z. I., Lubis, S. N., & Aritonang, E. Y. (2024). The Impact of Financial Literacy, Inclusion, And Access on Msme Growth and Welfare in North Sumatra: A Mediating Role of Business Growth. Journal of Ecohumanism, 3(7), 3271-3283. Scopus. https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4456

Heitmann, H., & Lott, B. (2008). Protecting corporate reputation in an ERA of instant transparency. En From Strategy to Execution: Turning Accelerated Global Change into Opportunity (pp. 237-256). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2_12

Henríquez-Calvo, L., Díaz-Martínez, K., Chang-Muñoz, E. A., Guarín-García, A. F., Portnoy, I., & Ramírez, J. A. (2024). Analysis of the Impact Process Innovation and Collaboration on Competitiveness in Small and Medium-sized Enterprises: A Case Study in Colombia. 231, 636-641. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.171

Hess, E. D., & Kazanjian, R. K. (2006). The search for organic growth (p. 295). Scopus. https://doi.org/10.1017/CBO9780511618055

Hosford, C. (2007). Business toolkit: Your good name. Stitches Magazine, 21(5), 14. Scopus.

Hussein, T. M., Ukaidi, C. U. A., Ateeq, A., Raman, V., & Ateeq, R. A. (2025). Decision Making Obstacles and Strategic Performance of Indian MSMEs: A Stochastic Approach. En Studies in Systems, Decision and Control (Vol. 598, pp. 563-576). Scopus. https://doi.org/

10.1007/978-3-031-91424-9_49

Idem, U. J., Ikpeze, N. G., Anwana, E. O., Olipede, D. E., & Ogundele, A. T. (2022). An overview of Legal and Regulatory Framework for Micro, Small and Medium Enterprises in Nigeria. 252-258. Scopus. https://doi.org/10.1109/SIBF56821.2022.9939727

Inayati, T., Riantono, I. E., & Tjoe, T. F. (2019). Inclusion of information and communication technology to msmes strategic planning in Indonesia. International Journal of Recent Technology and Engineering, 8(2), 1345-1349. Scopus. https://doi.org/10.35940/ijrte.B1987.078219

Indrawati, N. K., Muljaningsih, S., Juwita, H. A. J., Jazuli, A. M., Nurmasari, N. D., & Fahlevi, M. (2025). The mediator role of risk tolerance and risk perception in the relationship between financial literacy and financing decision. Cogent Business and Management, 12(1). Scopus. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2468877

INEC. (2025). Registro Estadistico de Empresas 2024.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Registro Estadístico de Empresas 2023: Principales resultados. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

International Trade Center. (2022). SME Competitiveness Outlook 2022: Connected Services, Competitive Businesses | ITC. https://www.intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2022-connected-services-competitive-businesses

Ireta-Sánchez, J. M. (2025). Deliberate and Emergent Strategic Outcomes for High-Growth IT SME Business Models. Systems, 13(8). Scopus. https://doi.org/10.3390/systems13080621

Islam, M. T., Islam, M. A., Hossain, M. M., & Olalere, O. (2023). Internationalization of SMEs: A Developing Country Perspective. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su151511654

Istikhoroh, S., Afkar, T., & Ardhiani, M. R. (2024). Improve micro, small, and medium enterprises' competitiveness based on relational capital and innovative behaviour. Journal of Social Economics

Research, 11(2), 153-161. Scopus. https://doi.org/10.18488/35.v11i2.3641

Ivanov, I. I. (2015). Shaping IT capabilities to the business strategy capitalizing on emerging technologies and trends. 117-128. Scopus. https://doi.org/10.5220/0005886101170128

Joseph, K. O., Kehinde, S., Ogunnaike, O., Mercy, O., Adebayo, O., Deborah, A., Kehinde, K., & Tola, K. (2025). POLICY AND INSTITUTIONAL INNOVATION FOR SUSTAINABILITY: IMPACTS ON MICRO AND SMALL MEDIUM ENTERPRISES. Acta Innovations, 57, 9-21. Scopus. https://doi.org/10.62441/actainnovations.v57i3.376

Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. Econometrica, 50(3), 649-670. https://doi.org/10.2307/1912606

Kadocsa, G., & Francsovics, A. (2011). Macro and micro economic factors of small enterprise competitiveness. Acta Polytechnica Hungarica, 8(1), 23-40. Scopus.

Karayalcin, S. (2025). The effect of family vs. non-family CEOs on product innovation in Turkish family businesses. Administrative Sciences, 15(6), 200. https://doi.org/10.3390/admsci15060200

Kargas, A., Drosos, D., Komisopoulos, F., Katsianis, D., Chaniotaki, E., Rokkas, T., Andriopoulos, A., Argyroulis, V., Filios, S., Loumos, G., Kokkinis, D., & Alvertos, K. (2026). Reviewing and Mapping the Digital Transformation Process of SMEs. Applied Sciences (Switzerland), 16(2). Scopus. https://doi.org/10.3390/app16020833

Kaur, M., & Dhiman, B. (2025). Financial Literacy as a Driver of Governance and Sustainability in Small and Medium Enterprises. Prabandhan: Indian Journal of Management, 18(11), 27-44. Scopus. https://doi.org/10.17010/pijom/2025/v18i11/173882

Khoase, R. G., Derera, E., McArthur, P. B., & Ndayizigamiye, P. (2020). Barriers to start-up and sustainable growth of SMMEs: A comparative study between South Africa and Lesotho. African Journal of Business and Economic Research, 15(2), 135-155. Scopus. https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/V15N2A7

Kiessling, T., & Harvey, M. (2008). Globalisation of internal venture capital opportunities in developing small and medium enterprises' relationships. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 8(3), 233-253. Scopus. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.019528

Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 33(1), 89-105. Scopus. https://doi.org/10.1177/0266242614558315

Kumalasari, R. D., & Sudiro, A. (2025). THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENVIRONMENT DYNAMICS TO IMPROVE THE RELATIONSHIP BETWEEN NETWORK CAPABILITY AND MSME PERFORMANCE. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1(13(133)), 69-77. Scopus. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.318050

Kurniasari, F., Abd Hamid, N., & Lestari, E. D. (2025). Unraveling the impact of financial literacy, financial technology adoption, and access to finance on small medium enterprises business performance and sustainability: A serial mediation model. Cogent Business and Management, 12(1). Scopus. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2487837

Kurpayanidi, K. (2023). Retrospective analysis of innovative activity of business entities in the conditions of transformation. E3S Web of Conferences, 389, 01061. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338901061

Lefebvre, V. (2024). Employment growth and profitability in European SMEs: The 100% speed limit. Entrepreneurship and Regional Development, 36(7-8), 940-964. Scopus. https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2283715

Ling, L., Muangmee, C., Meekaewkunchorn, N., & Sattabu, T. (2025). Successful Internal Marketing Factors on Entrepreneurial of Small and Medium Enterprises in China. Sarhad Journal of Agriculture, 41(3), 1275-1287. Scopus. https://doi.org/10.17582/journal.sja/

2025/41.3.1275.1287

Li, Z., Mustapha, M., Hassan, A. F. S., & Saidin, S. F. (2024). Sustainable development of Chinese family businesses: Exploring the role of succession planning in maintaining organizational sustainability from the perspective of socioemotional wealth. Sustainability, 16(8), 3456. https://doi.org/10.3390/su16083456

Lishmah Dominic, M., Sowmiya, S., & Venkateswaran, P. S. (2024). NAVIGATING RESILIENCE: ANALYZING GOVERNMENT POLICIES FOR FOSTERING SUSTAINABLE MSME GROWTH IN INDIA. Proceedings on Engineering Sciences, 6(2), 467-476. Scopus. https://doi.org/10.24874/PES06.02.004

Loo, M. K., Ramachandran, S., & Yusof, R. N. R. (2023). Unleashing the potential: Enhancing technology adoption and innovation for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). Cogent Economics & Finance, 11. https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2267748

MacGregor, R. C. (2003). Strategic alliances and perceived barriers to electronic commerce adoption in SMES. Journal of Systems and Information Technology, 7(1-2), 27-48. Scopus. https://doi.org/10.1108/13287260380000772

Maesaroh, S. S., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Ahman, E. (2023). Financial availability on performance of MSMEs: Mediation of entrepreneurial orientation and business actor's rationality. Jurnal Economia, 19(1), 68–80. https://doi.org/10.21831/economia.v19i1.48918

Maharani, S. (2024). A Study of MSMEs Business Sustainability Strategies: Transforming Towards Industry 4.0. 449-453. Scopus. https://doi.org/10.1109/ICIMCIS63449.2024.10957198

Maheshwari, P., & Kamble, S. (2023). A Comparative Approach for Sustainable Supply Chain Finance to Implement Industry 4.0 in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. En EAI/Springer Innovations in Communication and Computing (pp. 207-230). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19711-6_10

Majka, A., & Puchalska, K. (2021). Barriers to the process of the internationalisation of micro, small and medium-sized enterprises. Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician. https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2698

Maran, R. (2022). Improving Micro-, Small and Medium Enterprise's Access to Start-up Financing in ASEAN Countries. Journal of Research, Innovation and Technologies, 1(2), 121-140. Scopus. https://doi.org/10.57017/jorit.v1.2(2).03

Margaretha, Y., & Hendrawan, D. (2024). Legal Protection for Micro, Small and Medium Enterprises in Nature Tourism Business. Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22(2), 10476-10483. Scopus. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00792

Matekenya, W., & Moyo, C. (2022). Innovation as a driver of SMME performance in South Africa: A quantile regression approach. African Journal of Economic and Management Studies. https://doi.org/10.1108/ajems-06-2021-0306

McNulty, J. E. (2008). Bank mergers and small firm finance: Evidence from lender liability. Financial Markets, Institutions and Instruments, 17(2), 137-195. Scopus. https://doi.org/10.1111/j.1468-0416.2008.00138.x

Mengistu, D. G., Ashene, D. A., & Beyene, M. M. (2024). Micro and Small Enterprises' Development in the Ethiopian Construction Industry: The Challenges and Improvement Regulatory Framework. Journal of Construction in Developing Countries, 29(1), 67-85. Scopus. https://doi.org/10.21315/jcdc-12-22-0214

Mezulić Juric, P. (2024). Acquisitive Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs): A Review of Existing Literature. En International Scientific-Business Conference LIMEN Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated Politics of Research (Vol. 2024, pp. 679-687). Scopus. https://doi.org/10.31410/LIMEN.2024.679

Mickiewicz, T., & Nguyen, B. (2025). In the company of cheerful ladies: Whether female entrepreneurs are more productive? Small

Business Economics, 64(3), 837-861. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00929-9

Mishra, S., Sahoo, D., & Mohapatra, S. (2025). Barriers to Circular Economy Adoption in MSMEs: A WINGS Analysis of Challenges in Developing Economies. Circular Economy and Sustainability, 5(6), 4919-4944. Scopus. https://doi.org/10.1007/s43615-025-00668-3

Mmadubuko, M., Gyan-Amponsah, P., & Sousa, C. (2025). Product innovation and SME export intensity: The moderating role of government support business environment and quality certification. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 26(3), 210-223. https://doi.org/10.1177/14657503251332139

Mogro, S. C., & Barrezueta, N. B. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. X-pedientes Económicos, 2(3), 46-72.

Mohamed Zabri, S., Ahmad, K., & Adonia, S. A. (2021). The influence of managerial characteristics on external financing preferences in smaller enterprises. The case of Malaysian micro-sized enterprises. Cogent Business and Management, 8(1). Scopus. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912524

Mohammed Shebeen, T., Shanthi, R., & Mathiyarasan, M. (2024). Navigating Industry 4.0: Skill Development Strategies for Empowering MSMEs in the Digital Age. En Studies in Systems, Decision and Control (Vol. 536, pp. 453-462). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63402-4_38

Monachan, S., Hameed, A., Babu, T., Nair, R. R., Sharma R, R., Chinnaiyan, R., & Sungheetha, A. (2024). Challenges and Opportunities: Assessing the Impact of GST on MSMEs and the Need for Ongoing Support. Scopus. 4th International Conference on Innovative Practices in Technology and Management 2024, ICIPTM 2024. https://doi.org/10.1109/ICIPTM59628.2024.10563390

Mondal, S., Singh, S., & Gupta, H. (2025). Exploring Barriers to Innovative Marketing in MSMEs: An Analysis Using a BWM-ISM

Multi-Criteria Decision-Making Framework. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis. https://doi.org/10.1002/mcda.70005

Morales-Solis, J. C., Barker III, V. L., & Cordero, A. M. (2023). CEO's industry experience and emerging market SME performance: The effects of corruption and political uncertainty. Journal of Business Venturing Insights, 20, e00424. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00424

Mthimkhulu, A. M., & Aziakpono, M. J. (2015). What impedes micro, small and medium firms' growth the most in South Africa? Evidence from World Bank Enterprise Surveys. South African Journal of Business Management, 46(2), 15-27. Scopus. https://doi.org/10.4102/sajbm.v46i2.88

Naidu, S., & Chand, A. (2013). Financial problems faced by micro, small and medium enterprises in the small Island states: A case study of the manufacturing sector of the Fiji Islands. International Journal of Business Excellence, 6(1), 1-21. Scopus. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2013.050573

Nakanwagi, B., Manyange, M., & Andrew, N. (2025). The mediating effect of access to finance on the relationship between debt management skills and the performance of micro and small enterprises (MSEs) owned by Moslem Women in Western Uganda. F1000Research, 14. Scopus. https://doi.org/10.12688/f1000research.171137.1

Natto, D., & Mokoaleli-Mokoteli, T. (2025). Short- and long-term impact of governance on firm performance in emerging and developed economies: A comparative analysis. International Journal of Disclosure and Governance, 22, 831–848. https://doi.org/10.1057/s41310-024-00271-2

Nautiyal, S., Rai, S. K., & Joshi, S. (2025). Barriers to Greening the Indian MSMEs Sector: A Path Toward Sustainable Industrial Transformation. Sustainable Development. Scopus. https://doi.org/10.1002/sd.70255

Nemec, P. (2025). Size Matters: Unequal Gains Among Micro, Small,

and Medium Enterprises in Public Contracts. SAGE Open, 15(3). Scopus. https://doi.org/10.1177/21582440251352749

Nguyen, H. L., & Fan, P. (2022). CEO education and firm performance: Evidence from corporate universities. Administrative Sciences, 12(4), 145. https://doi.org/10.3390/admsci12040145

Nieuwenhuizen, C. (2019). The effect of regulations and legislation on small, micro and medium enterprises in South Africa. Development Southern Africa, 36(5), 666-677. Scopus. https://doi.org/10.1080/0376835X.2019.1581053

Nwajiuba, C. A., Igwe, P. A., Binuomote, M. O., Nwajiuba, A. O., & Nwekpa, K. C. (2020). The barriers to high-growth enterprises: What do businesses in Africa experience? European Journal of Sustainable Development, 9(1), 317-328. Scopus. https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p317

Octasylva, A. rosyidta P., Yuliati, L., Hartoyo, H., & Soehadi, A. (2022). Innovativeness as the Key to MSMEs' Performances. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su14116429

Oduro, S., & Mensah-Williams, E. (2023). Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. Journal of Small Business Strategy, 33(2), 17–35. https://doi.org/10.53703/001c.77458

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. Journal of Business Research, 87, 58-68. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.020

O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. Journal of Strategic Marketing, 19(1), 91-104. Scopus. https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765

OECD, America, C. D. B. of L., & System, L. A. and C. E. (2024). Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una

recuperación inclusiva, resiliente y sostenible. SME Policy Index. https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es

Onyango, H. O., Senelwa, A. W., & Naikuru, S. (2025). Effect of Product Innovation Practice on Financial Performance of Small and Medium-sized Enterprises in Nyanza Region, Kenya. International Journal of Innovations and Interdisciplinary Research (IJIIR) ISSN 3005-4885 (p);3005-4893(o). https://doi.org/10.61108/ijiir.v3i1.177

Orellana-Osorio, I., Pinos-Luzuriaga, L., Tonon-Ordóñez, L., Reyes-Clavijo, M., & Cevallos-Rodríguez, E. (2021). Análisis de cierre empresarial en el sector manufacturero de Ecuador, periodo 1901—2018. Ecos de Economía, 24(50), 45-79. https://doi.org/10.17230/ecos.2020.50.3

Palaparthi, S., Babu, V., Pulikanti, J., & Chinnavenkaiah, K. K. (2026). Research on the Benefits of Full-Stack Web Development (MERN) and Mobile App Development (Flutter) for Growing Small Businesses. 1538 LNNS, 291-311. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-981-96-9245-3_22

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press.

Piazza, M., Monticelli, J. M., & Curth, M. (2025). Exploring absorptive capacity and its impact on organizational performance: Evidence from strategic alliances in retail pharmacy MSMEs in Brazil. International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing. Scopus. https://doi.org/10.1108/IJPHM-04-2025-0044

Piyasinchai, N. (Bell), Thananusak, T., & Hughes, M. (2024). Effects of Family Ownership and Professionalization on Firms' Financial Performance and Sustainability Reputation. Entrepreneurship Theory and Practice, 48(3), 856-880. https://doi.org/10.1177/10422587231206573

Priyaadarshini, R. G., Sathish Kumar, V. R., & Aishwarya Rajlakshmi, S. (2018). Study on lean thinking among MSMEs in the Machine tool sector in India. 310(1). Scopus. https://doi.org/10.1088/1757-899X/310/1/012091

Purnamasari, E. D., & Anggraini, L. D. (2025). Influence of FinTech Paylater, Financial Well Being, Behavioral Finance, and Digital Financial Literacy on MSME Sustainability in South Sumatera. Journal of Risk and Financial Management, 18(12). Scopus. https://doi.org/10.3390/jrfm18120682

Rabha, B., & Malakar, D. (2025). Exploring The Benefits of Bank Financing for MSMEs: Evidence from Assam. International Journal of Accounting and Economics Studies, 12(2), 176-184. Scopus. https://doi.org/10.14419/0zv1qf38

Rabie, N., Moustafa, A., & Ghaithi, F. A. (2024). Organizational Practices' Role in Managing Open Innovation and Business Performance. Administrative Sciences, 14(5). Scopus. https://doi.org/10.3390/admsci14050087

Rai, R., & K, L. (2022). Under Pressure: Integrating Policy Interventions to Save Distressed Indian SMEs of COVID-19 Aftershocks. En Contributions to Management Science (pp. 107-121). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89416-0_7

Rajamani, K., Jan, N. A., Subramani, A. K., & Raj, A. N. (2022). Access to Finance: Challenges Faced by Micro, Small, and Medium Enterprises in India. Engineering Economics, 33(1), 73-85. Scopus. https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.1.27998

Ranjan, R., & Gupta, S. L. (2016). Factor analysis of impediments for micro, small and medium enterprises in Bihar. International Journal of Entrepreneurship, 20(1), 74-83. Scopus.

Restrepo-Morales, J. A., Valencia-Cárdenas, M., & López-Cadavid, D. A. (2024). Interplay of Customer Satisfaction, Innovation, and Product Quality: Key Determinants of Company Performance. Journal of Technology Management and Innovation, 19(2), 28-42. Scopus.

Rippa, P., Quinto, I., Lazzarotti, V., & Pellegrini, L. (2016). Role of innovation intermediaries in open innovation practices: Differences between micro-small and medium-large firms. International Journal of Business Innovation and Research, 11(3), 377-396. Scopus. https://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.078872

Ruby, S., Biju, T., & Bhambri, P. (2024). Catalysing Sustainable Progress Empowering MSMEs through Tech Innovation for a Bright Future. En Handbook of Technological Sustainability: Innovation and Environmental Awareness (pp. 374-388). Scopus. https://doi.org/10.1201/9781003475989-30

Russo, A., & Schena, R. (2021). Ambidexterity in the context of SME alliances: Does sustainability have a role? Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(2), 606-615. Scopus. https://doi.org/10.1002/csr.2072

Ryzhakova, G., Reznik, N., Lazebnyk, V., Ivanova, T., Fedorov, V., & Omelianenko, M. (2025). Reputation Management in the Age of Information Transparency. 1573 LNNS, 167-177. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_17

Saluja, S. (2023). An analysis of MSMEs' contributions to the promotion of SDGs in India. En Sustainability, Green Management, and Performance of SMEs (pp. 227-245). Scopus. https://doi.org/10.1515/9783111170022-013

Santos, A. M., Cincera, M., & Cerulli, G. (2024). Sources of financing: Which ones are more effective in innovation–growth linkage? Economic Systems. https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2023.101177

Saráuz-Estevez, L., Pupiales-Proaño, J., & Cuaical-Tapia, D. (2026). Key Factors in the Sustainable Growth of MSMEs in Ibero-America: An Empirical Study Based on Machine Learning. Sustainability, 18(4), 1940. https://doi.org/10.3390/su18041940

Sari, R. K., Alfarizi, M., & Ab Talib, M. S. (2024). Sustainable strategic planning and management influence on sustainable performance: Findings from halal culinary MSMEs in Southeast Asia. Journal of Modelling in Management, 19(6), 2034-2060. Scopus. https://doi.org/10.1108/JM2-12-2023-0324

Satpathy, A. S., Sahoo, S. K., Mohanty, A., & Mohanty, P. P. (2025). Strategies for enhancements of MSME resilience and sustainability in the post-COVID-19 era. Social Sciences and Humanities Open, 11. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101223

Stryckova, L. (2023). The impact of family ownership on capital structure and business performance. International Journal of Financial Studies, 11(4), 121. https://doi.org/10.3390/ijfs11040121

Shahzad, F., Jarrar, H., Salloum, C., Dana, L.-P., & Antoun, L. B. (2025). CEO Characteristics and MSME Internationalization: An Interpretative Phenomenological Analysis of Finnish Firms. Strategic Change, 34(6), 777-791. Scopus. https://doi.org/10.1002/jsc.2688

Shahzad, F., Poudel, D., & Ferreira, J. J. (2026). Innovation as a resilience-building strategy in micro-, small-, and medium-sized enterprises: An interpretative phenomenological analysis. International Journal of Entrepreneurship and Innovation. Scopus. https://doi.org/10.1177/14657503261421099

Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure. Research-Technology Management, 68, 25-40. https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706

Sharma, G. D., Kraus, S., Talan, A., Srivastava, M., & Theodoraki, C. (2024). Navigating the storm: The SME way of tackling the pandemic crisis. Small Business Economics, 63(1), 221-241. https://doi.org/10.1007/s11187-023-00810-1

Singh, D., Khamba, J. S., & Nanda, T. (2014). Enhancing technological innovation in small firms: Role of collaboration. 65(1). Scopus. https://doi.org/10.1088/1757-899X/65/1/012026

Singh, D., Khamba, J. S., & Nanda, T. (2015). Exploring the determinants of technology innovation in MSMEs. International Journal of Engineering Research in Africa, 13, 103-115. Scopus. https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/JERA.13.103

Singh, S. K., Del Giudice, M., Tarba, S. Y., & De Bernardi, P. (2022). Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance. IEEE Transactions on Engineering Management, 69(6), 2544-2554. Scopus. https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2946608

Singh, S., Kaur, K., Tyagi, S., & Tyagi, M. (2026). Cloud-Native AI for Operational Efficiency and Predictive Maintenance: Automating Intelligence in Practice. En Automating Intelligence With Cloud-Native AI Tools (pp. 197-216). Scopus. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7442-0.ch014

Siriram, R. (2011). Convergence of technologies. South African Journal of Industrial Engineering, 22(1), 13-27. Scopus. https://doi.org/10.7166/22-1-30

Soesetio, Yuli, Soetjipto, Budi Eko, Handayati, Puji, Winarno, Agung, Rudiningtyas, Dyah Arini, Mawardi, Moh. Cholid, & Realita, Tasnim Nikmatullah. (2024). Innovation and Firm Competitiveness as Intervening Variables in Improving Financial Performance of MSMEs. Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM), 22(2). https://click.endnorte.com/viewer?doi=10.21776%Fub.jam.2024.022.02.16&token=WzM4MTg3MDMsIjEwLjIxNzc2L3ViLmphbS4y MDI0LjAyMi4wMi4x NiJd.kRCMz6vzHQq-JcqPu2nuK-FsrkU

Soetjipto, B. E., Utaberta, N., Wardoyo, C., & Hermawan, A. (2023). Innovation capability and risk attitude mediate the effects of knowledge management and financial literacy on MSME performance. Journal of Social Economics Research, 10(4), 194-214. Scopus. https://doi.org/10.18488/35.v10i4.3555

Soriano, D. R., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: Insights from a study of public development centers. Small Business Economics, 38(3), 333-349. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9278-3

Srinvasan, R., Lohith, C. P., Kadadevaramth, R. S., & Shrisha, S. (2015). Strategic Marketing and Innovation Performance of Indian MSMEs. 2015-September, 127-133. Scopus. https://doi.org/10.1109/PICMET.2015.7273230

Storey, D. J. (2016). Understanding The Small Business Sector. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315544335

Stratan, A. (2025). Infrastructure as a Determinant of the National Competitiveness. ACROSS Journal of Interdisciplinary Cross-border Studies. https://doi.org/10.35219/across.2024.3.03

Suryanti, N., Yuanitasari, D., Judiasih, S. D., & Assalihee, M. (2025). Empowering Women Entrepreneurs in MSMEs: The Role of Legal Advocacy in Overcoming Gender Barriers. Indonesian Journal of Advocacy and Legal Services, 7(1), 1-34. Scopus. https://doi.org/10.15294/ijals.v7i1.8663

Suyatna, H., Kafaa, K. A., Budiono, M. F., Firdaus, R. S. M., & Wibowo, I. A. (2026). Digitalising Traditional Markets: Challenges and Opportunities for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 29(3), 265-277. Scopus. https://doi.org/10.22146/jsp.104248

Szymczyk, K. (2020). INTERNATIONAL MARKET EXPANSION BY THE POLISH FOOD INDUSTRY: REASONS, STRATEGIC GOALS AND METHODS. International Journal for Quality Research, 14(4), 1207-1222. Scopus. https://doi.org/10.24874/IJQR14.04-14

Thaker, M. A. M. T. (2025). Strengthening Financial Access for Micro-Enterprises through an Islamic Crowdfunding Framework: A Case Study in Terengganu. Journal of Fatwa Management and Research, 30(3), 143-171. Scopus. https://doi.org/10.33102/jfatwa.vol30no3.702

Thomas, J. (2023). A Working Definition of 'Barriers' to Small Business in Public Procurement: From Fair Treatment of Suppliers to Fair Share of the Market. European Procurement and Public Private Partnership Law Review, 18(1), 77-83. Scopus. https://doi.org/10.21552/epppl/2023/1/10

Trevisanuto, T. M. C., Ussuna, G. A., De Castro, J. A. G. F., & Justiniano, A. V. S. (2024). Evaluating the engagement of micro and small businesses in the «Brasil mais» program in the interior of São Paulo: Comparative perspectives of local productivity agents and rural innovation. Brazilian Journal of Biosystems Engineering, 18. Scopus. https://doi.org/10.18011/bioeng.2024.v18.1240

Troilo, M., Freeman, N., & Abe, M. (2025). Policies to Address Supply-

side Issues in MSME Finance: A Global Compilation. Journal of Entrepreneurship, 34(1), 7-32. Scopus. https://doi.org/10.1177/09713557251315238

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. Journal of Business Venturing, 26(3), 341-358. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004

Upadhyay, P., Kundu, A., & Nair, S. (2016). On managing business, organization climate and enterprise system implementation: Insights from Indian MSMEs. Journal of Workplace Learning, 28(8), 472-483. Scopus. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0040

Usmany, A. E. M. (2024). Impact of Government Regulations on Small Business Performance: A Comparative Study. International Journal of Business, Law, and Education. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.664

Ustymenko, M. (2024). Optimisation of the strategy of state support for small and medium-sized enterprises at the regional level through investment and innovation measures. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics, 11(4), 120-132. Scopus. https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2024.120

Velmurugan, R., Thirumalaisamy, R., Paquibut, R., & Abouraia, M. (2024). An integrated framework for the financial sustainability and entrepreneurial success of micro, small, and medium enterprises. En Studies in Systems, Decision and Control (Vol. 525, pp. 233-246). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54383-8_19

Vinayachandran, V., & Ambily, A. S. (2021). ICT Capabilities Among Micro, Small and Medium Enterprises in Relation to Demographic Characteristics with Special Reference to Kochi–Kerala. En Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies (Vol. 58, pp. 1101-1112). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-981-15-9647-6_88

Wang, J., Lau, W.-Y., & Baskaran, A. (2025). Innovating financial metrics for SME development: A factor-based analysis of Chinese

enterprises. African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, 17(6), 928-941. Scopus. https://doi.org/10.1080/20421338.2025.2551372

Wang, K., Ma, J., Xue, C., & Zhang, J. (2024). Board gender diversity and firm performance: Recent evidence from Japan. Journal of Risk and Financial Management, 17(1), 20. https://doi.org/10.3390/jrfm17010020

Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. Sustainability (Switzerland), 15(11). Scopus. https://doi.org/10.3390/su15119020

Widjaja, G. (2024). Comparison of Tax Laws for Micro, Small, and Medium Enterprises in Developing Countries. Journal of Ecohumanism, 3(3), 632-641. Scopus. https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3361

Widodo, J., Wahyuni, S., Zulianto, M., & Islami, N. N. (2019). The Analysis of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) development through external facilitation and internal potential on former workers of Sigaret Kretek Tangan (SKT) PT. HM Sampoerna Jember. 243(1). Scopus. https://doi.org/10.1088/1755-1315/243/1/012092

World Bank. (2024, octubre 3). Addressing the gap for women leaders in Latin America and the Caribbean. World Bank Blogs. https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/addressing-the-gap-for-women-leaders-in-latin-america-and-the-caribbean

Wu, W., Song, J., Lu, L., & Guo, H. (2024). Is managerial ability a catalyst for driving digital transformation in enterprises? An empirical analysis from internal and external pressure perspectives. PLOS ONE, 19(2), e0293454. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293454

Wulandari, S. S., Maula, F. I., Pahlevi, T., Hakim, L., Handayani, S., Rahmawati, F., & Zulkifli, M. F. B. (2026). Determinants of digitalized MSME competitiveness in improving export capacity to achieve sustainable development goals (SDGs). Cogent Business and

Management, 13(1). Scopus. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598929

Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2015). The growth-profitability nexus among Swedish SMEs. International Journal of Managerial Finance, 11(4), 531-547. Scopus. https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2015-0005

Zahro, M., Mahargiono, P. B., & Rahayu, R. (2025). LEADERSHIP 5.0 AND STRATEGIC AGILITY: TOURISM MSME STRATEGY FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS. Corporate Governance and Sustainability Review, 9(4), 45-54. Scopus. https://doi.org/10.22495/cgsrv9i4p4

Zaidi, M. A. N. M., Sapuan, N. M., & Kusairi, S. (2023). The Business Survival of Micro-enterprises in Facing Economic Uncertainty. Journal of Governance and Integrity. https://doi.org/10.15282/jgi.5.3.2022.8913

Zheng, B., Yuan, Y., Li, H., & Jiang, Y. (2023). A study of digital transformation and MSMEs performance from a spatial perspective: Evidence from China. Journal of Economics and Management (Poland), 45(1), 319-343. Scopus. https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.13

EDITORIAL
UTN
IBARRA - ECUADOR

