



*Desarrollo empresarial en las pequeñas y medianas empresas industriales de la ciudad de Loja, Ecuador*

*Business development in small and medium-sized industrial enterprises in the city of Loja, Ecuador*

*Desenvolvimento de negócios em pequenas e médias empresas industriais na cidade de Loja, Equador*

Yolanda Margarita Celi Vivanco <sup>I</sup>

[yolanda.celi@unl.edu.ec](mailto:yolanda.celi@unl.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-3240-5796>

Teresa Jesús Ríos Delgado <sup>II</sup>

[triosd@unmsm.edu.pe](mailto:triosd@unmsm.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-7958-3768>

**Correspondencia:** [arlen.rojas@uncah.edu.ec](mailto:arlen.rojas@uncah.edu.ec)

Ciencias Empresariales

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 26 de agosto de 2024 \* **Aceptado:** 12 de septiembre de 2024 \* **Publicado:** 13 de octubre de 2024

I. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.

II. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.



## Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) industriales desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico de regiones emergentes. Este estudio diagnostica el estado actual del desarrollo empresarial de las PYMES industriales en Loja, Ecuador, a través de un enfoque cuantitativo-descriptivo. Se utilizó una encuesta con escala Likert, aplicada a 27 gerentes, para analizar factores clave como la estructura organizacional, el crecimiento, las capacidades dinámicas y la orientación estratégica. Los resultados identifican desafíos significativos en áreas críticas como la gestión de recursos humanos, la innovación y la adaptabilidad al mercado, lo que sugiere la necesidad de implementar intervenciones estratégicas orientadas a fortalecer la competitividad del sector. La investigación establece una base sólida para formular decisiones estratégicas, pero también subraya la importancia de realizar estudios adicionales con variables complementarias para ofrecer una visión más integral del desarrollo empresarial en este contexto. Estos estudios futuros podrían contribuir a un mayor entendimiento de las dinámicas internas y externas que afectan el desempeño de las PYMES industriales en regiones emergentes.

**Palabras Clave:** competitividad; desarrollo empresarial; gestión; innovación.

## Abstract

Industrial small and medium-sized enterprises (SMEs) play an essential role in the economic development of emerging regions. This study diagnoses the current state of business development of industrial SMEs in Loja, Ecuador, through a quantitative-descriptive approach. A Likert-scale survey was administered to 27 managers to analyze key factors such as organizational structure, growth, dynamic capabilities, and strategic orientation. The results identify significant challenges in critical areas such as human resource management, innovation, and market adaptability, suggesting the need to implement strategic interventions aimed at strengthening the sector's competitiveness. The research establishes a solid foundation for formulating strategic decisions, but also underscores the importance of conducting additional studies with complementary variables to offer a more comprehensive view of business development in this context. These future studies could contribute to a better understanding of the internal and external dynamics that affect the performance of industrial SMEs in emerging regions.

**Keywords:** competitiveness; business development; management; innovation.

## Resumo

As pequenas e médias empresas industriais (PME) desempenham um papel essencial no desenvolvimento económico das regiões emergentes. Este estudo diagnostica o estado atual do desenvolvimento empresarial das PME industriais em Loja, Equador, através de uma abordagem quantitativa-descritiva. Foi utilizada uma pesquisa à escala Likert com 27 gestores para analisar fatores-chave como a estrutura organizacional, o crescimento, as capacidades dinâmicas e a orientação estratégica. Os resultados identificam desafios significativos em áreas críticas como a gestão de recursos humanos, a inovação e a adaptabilidade do mercado, sugerindo a necessidade de implementar intervenções estratégicas que visem o reforço da competitividade do setor. A investigação estabelece uma base sólida para a formulação de decisões estratégicas, mas também sublinha a importância de conduzir estudos adicionais com variáveis complementares para fornecer uma visão mais abrangente do desenvolvimento empresarial neste contexto. Estes estudos futuros poderão contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas internas e externas que afectam o desempenho das PME industriais das regiões emergentes.

**Palavras-chave:** competitividade; desenvolvimento de negócios; gestão; inovação.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ecuador, que representan el 95% de las unidades productivas, son cruciales para el crecimiento económico del país (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020). Entre 2015 y 2020, aunque las microempresas mostraron cierto progreso, muchas no lograron evolucionar a pequeñas y medianas empresas (Mendoza Mieles et al., 2021). Los principales desafíos incluyen la falta de planificación estratégica, innovación y modelos de negocio definidos, así como estructuras organizativas inadecuadas para implementar procesos administrativos eficientes (Mendoza Mieles et al., 2021; Muños Jaime et al., 2020). A pesar de las políticas gubernamentales de apoyo, la evolución estructural y funcional de las PYMES no ha mostrado avances significativos (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020; Acosta-Morales & Espín-Meléndez, 2018).

El desarrollo empresarial de las PYMES es relevante para el crecimiento económico, especialmente en los mercados emergentes. Estas empresas no solo actúan como catalizadores de la innovación, sino que también son fundamentales para la creación de empleo, lo que contribuye

significativamente a la reducción de la pobreza (Oliwatosin et al., 2024). En países como Estados Unidos y China, las PYMES han demostrado ser esenciales para mejorar la competitividad y promover proyectos innovadores, fortaleciendo así el tejido económico y social (Yelshibayev & Tungatarova, 2024). Sin embargo, a pesar de su importancia, las PYMES enfrentan desafíos cruciales que deben abordarse para liberar todo su potencial. Uno de los principales obstáculos es el acceso limitado a financiamiento, ya que los bancos tradicionales tienden a considerar a las PYMES como inversiones de alto riesgo. Además, las deficiencias en infraestructura, como el transporte deficiente y la electricidad poco confiable, obstaculizan la productividad y el crecimiento de estas empresas (Oliwatosin et al., 2024).

A pesar de estos desafíos, la revolución digital ofrece a las PYMES oportunidades valiosas para expandir su alcance de mercado. El comercio electrónico y las redes sociales se presentan como herramientas poderosas para conectar con un público más amplio y diversificar las fuentes de ingresos. Asimismo, las estrategias de marketing innovadoras, como el uso de influencers en redes sociales, pueden mejorar la visibilidad de las PYMES y fortalecer el compromiso de los clientes (Achsa et al., 2023). No obstante, a medida que aumenta el reconocimiento del potencial de las PYMES, algunos expertos señalan que el enfoque en la transformación digital podría llevar a pasar por alto prácticas comerciales tradicionales que aún conservan su valor en ciertos sectores. Por lo tanto, es esencial encontrar un equilibrio que permita a las PYMES aprovechar las nuevas tecnologías sin descuidar los métodos convencionales que han demostrado ser efectivos en contextos específicos.

Las PYMES desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico global, contribuyendo a la generación de empleo, al fomento de la innovación y a la reducción de la pobreza. Estos factores son esenciales para lograr un desarrollo económico sostenible. La eficacia de las políticas gubernamentales y el apoyo institucional son cruciales para catalizar el crecimiento de las PYMES, mientras que las inversiones estratégicas en capital humano e innovación tecnológica potencian su productividad e impacto económico. Las PYMES son un componente vital en economías desarrolladas y en vías de desarrollo, impulsando el progreso socioeconómico y la competitividad nacional.

En este contexto, emerge una pregunta de investigación crítica: ¿Qué variables influyen determinadamente en el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de Loja, Ecuador? Para abordar esta cuestión, el objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico del estado actual del desarrollo empresarial de las PYMES industriales en Loja. Esta investigación busca no solo identificar los factores clave que afectan el crecimiento y la sostenibilidad de estas empresas, sino también proporcionar insights valiosos para la formulación de políticas y estrategias de desarrollo sectorial más efectivas.

La investigación se estructura de manera sistemática, comenzando con una introducción que contextualiza el tema y establece los objetivos del estudio. Posteriormente, se detalla la metodología empleada, asegurando la transparencia y replicabilidad de la investigación. El núcleo del artículo se centra en un riguroso análisis de datos, acompañado de una discusión crítica que interpreta los resultados. Finalmente, se presentan conclusiones que sintetizan los hallazgos clave y se ofrecen recomendaciones para futuras líneas de investigación, contribuyendo así al cuerpo de conocimiento sobre el desarrollo de PYMES en economías emergentes.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Diseño**

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, deductivo y no experimental, con un diseño de investigación descriptivo de corte transversal.

### **Población y muestra**

Se realizó un censo poblacional de todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) industriales asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL). Dada la reducida población de 27 PYMES industriales, se optó por incluir a la totalidad de las empresas en el estudio, en lugar de seleccionar una muestra.

### **Recolección de información**

Para recolectar los datos, se administró un cuestionario autoadministrado, compuesto por 60 ítems con escala Likert de cinco puntos. El cuestionario se estructuró en dos secciones: datos generales

y desarrollo empresarial de las PYMES industriales. La validez de contenido del instrumento se estableció mediante el juicio de tres expertos en el área de gestión empresarial.

**Tabla 1**

*Matriz de dimensiones de la encuesta*

<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Referencia</b>
Datos generales	- Número de empleados	Presente estudio
	- Empresa familiar	
Desarrollo empresarial	- Actitud hacia el crecimiento	Baker & Sinkula (2015) Jaworski & Kohli (1993) Kirca et al. (2005) Naman & Slevin (1993) Narver & Slater (1990) Sinkula (2002)
	- Recursos y capacidades de la empresa	
	- Capital humano	
	- Capital relacional	
	- Capital estructural	
	- Capacidades dinámicas	
	- Orientación emprendedora	
	- Entorno de la empresa	
	- Orientación al mercado	
- Orientación al aprendizaje		

### **Análisis de la información**

Para analizar los datos recolectados, se empleó el paquete estadístico SPSS. Se realizaron análisis descriptivos para caracterizar el desarrollo empresarial de las PYMES industriales en la ciudad de Loja.

## **RESULTADOS**

**1. Características generales de las empresas.** El tejido empresarial analizado está compuesto principalmente por pequeñas empresas, con un 59% que tienen entre 11 y 49 empleados, seguido por un 30% de microempresas (3 a 10 empleados) y un 11% de medianas empresas (50-250

empleados). Un dato relevante es que el 81 % de estas empresas son familiares, lo que puede tener implicaciones significativas en su gestión y desarrollo.

**Tabla 2**

*Datos generales*

Pregunta	Alternativa	Porcentaje
Número de empleados	3 - 10	30%
	11 - 49	59%
	50 - 250	11%
Empresa familiar	Sí	81%
	No	19%

**2. Crecimiento y expansión.** En términos de crecimiento, se observa una tendencia moderada, el 59% de las empresas experimentaron un crecimiento en empleados del 1% al 24%, mientras que un 30% no registró crecimiento. En ventas, el 59% reportó un crecimiento del 1% al 24%, y un 26% logró un crecimiento del 25% al 49%. Sin embargo, la expansión geográfica y las estrategias de crecimiento son limitadas, únicamente el 15% ha realizado adquisiciones o fusiones y solo el 7% ha expandido a otros mercados geográficos.

**Tabla 3**

*Sección crecimiento*

Pregunta	Alternativa	Porcentaje
Crecimiento en empleados	0%	30%
	1% a 24%	59%
	25% a 49%	11%
Crecimiento en ventas	1% a 24%	59%
	25% a 49%	26%
	50% a 74%	15%
Adquisiciones o fusiones	Sí	15%
	No	85%

Pregunta	Alternativa	Porcentaje
Expansión geográfica a otros mercados	Sí	7%
	No	93%

**3. Actitud hacia el crecimiento.** La carga de trabajo del equipo de dirección muestra un crecimiento mediano en el 56% de los casos, indicando un aumento en las responsabilidades gerenciales. En cuanto a la satisfacción laboral, el 37% reporta una disminución mediana, mientras que el 56% no percibe cambios, señalando una posible tendencia negativa en el clima organizacional. La remuneración directiva permanece sin cambios para el 55%, con un 26% experimentando una disminución mediana, lo que sugiere un estancamiento en las políticas de compensación ejecutiva. El 55% reporta un crecimiento mediano en la independencia financiera respecto a acreedores, indicando una mejora en la autonomía económica de la empresa. Sin embargo, el 55% percibe una disminución mediana en la capacidad de resiliencia ante crisis económicas, lo que apunta a una vulnerabilidad percibida. En cuanto al control directivo, el 55% no nota cambios, mientras que el 26% reporta una disminución mediana, proponiendo posibles desafíos en la gestión y supervisión organizacional.

**Tabla 4**

*Actitud hacia el crecimiento*

Pregunta	Fuerte disminución	Mediana disminución	Ni crece ni disminuye	Mediano crecimiento	Fuerte crecimiento
Carga de trabajo del equipo de dirección	0%	7%	37%	56%	0%
Satisfacción de los empleados en el trabajo	7%	37%	56%	0%	0%
Remuneración total del equipo de dirección	19%	26%	55%	0%	0%

<b>Pregunta</b>	<b>Fuerte disminución</b>	<b>Mediana disminución</b>	<b>Ni crece ni disminuye</b>	<b>Mediano crecimiento</b>	<b>Fuerte crecimiento</b>
Independencia de la empresa respecto a sus acreedores	0%	19%	26%	55%	0%
Capacidad de la empresa para sobrevivir a situaciones de crisis económica	0%	55%	26%	19%	0%
Capacidad del equipo de dirección para supervisar y controlar la actividad de la empresa	0%	26%	55%	19%	0%

**4. Recursos y capacidades.** El crecimiento de ventas muestra una tendencia positiva, con un 82% de las empresas considerando su tasa de crecimiento anual superior a la del sector. Esto evidencia una percepción generalizada de rendimiento superior en ingresos. En contraste, el 85% de las empresas no percibe una superioridad en el cambio de preferencias de sus clientes, sugiriendo una relativa estabilidad en las demandas del mercado. El nivel de competencia se percibe como alto, con un 85% de acuerdo en su superioridad dentro del sector industrial, indicando un entorno altamente competitivo. Respecto al cambio tecnológico, el 67% está moderadamente de acuerdo con su superioridad en el sector, señalando un dinamismo tecnológico significativo en la industria.

**Tabla 5**

*Recursos y capacidades de la empresa*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
-----------------	---	--	---	-------------------------------------	----------------------------------

Superioridad de la tasa de crecimiento promedio anual de las ventas en el sector industrial	0%	0%	18%	67%	15%
Superioridad del grado de cambio en las preferencias de los clientes	18%	67%	15%	0%	0%
Superioridad del nivel de competencia en el sector industrial	0%	0%	15%	18%	67%
Superioridad del grado de cambio tecnológico en los productos/servicios en el sector	0%	15%	18%	67%	0%

**5. Capital humano.** El desarrollo de habilidades emerge como una preocupación principal, con un 82% de los empleados considerándolo insuficiente. Esta brecha significativa entre las necesidades de capacitación y la oferta actual de la empresa requiere atención inmediata. La permanencia de los empleados muestra signos de inestabilidad, con un 44% expresando desacuerdo moderado, lo cual sugiere posibles problemas de retención. La formación también se percibe como inadecuada, con un 52% de los empleados insatisfechos con las horas dedicadas a este fin, reforzando la necesidad de una mayor inversión en capacitación. El 63% de los empleados percibe un acceso inadecuado a planes de incentivos, indicando una posible área de oportunidad para mejorar la motivación. Sorprendentemente, se reporta un bajo nivel de satisfacción laboral con un 70%, lo cual podría atribuirse a factores no explorados en este análisis.

**Tabla 6***Capital humano*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Desarrollo de las habilidades de los empleados	15%	67%	18%	0%	0%
Tiempo de permanencia de los empleados	37%	44%	19%	0%	0%
Promedio de horas de formación de los empleados	52%	37%	11%	0%	0%
Acceso a planes de incentivos por parte de los empleados	63%	30%	7%	0%	0%
Grado de satisfacción de los empleados	70%	22%	8%	0%	0%

**6. Capital relacional.** La reputación de la empresa en el mercado se percibe negativamente, con un 78% de los encuestados no estando totalmente de acuerdo con su buena reputación. Esta percepción podría estar influenciada por diversos factores operativos y de comunicación. Las relaciones con los clientes a largo plazo muestran una tendencia neutral, con un 41% de los encuestados en esta posición, indicando que no se perciben como una fortaleza distintiva de la empresa. El desarrollo de relaciones interorganizacionales se identifica como una debilidad clara, con un 55% de los encuestados moderadamente en desacuerdo, sugiriendo una falta de colaboración efectiva con otras entidades. La fidelización de clientes emerge como un área de preocupación significativa, con un 63% de los encuestados totalmente en desacuerdo con su efectividad, indicando una deficiencia en el establecimiento de relaciones duraderas con la base de clientes.

**Tabla 7**

*Capital relacional*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Reputación de la empresa en el mercado	41%	37%	22%	0%	0%
Relaciones de la empresa con los clientes a largo plazo	0%	0%	41%	37%	22%
Desarrollo de relaciones con otras organizaciones	0%	55%	30%	15%	0%

Fidelización de los clientes	63%	22%	15%	0%	0%
------------------------------	-----	-----	-----	----	----

**7. Capital estructural.** Los sistemas de gestión y prácticas organizativas se perciben como deficientes por el 63% de los encuestados, indicando una falta de inversión en herramientas y procesos que optimicen la eficiencia operativa. La documentación de procesos se considera inadecuada por el 55% de los participantes, lo que sugiere una carencia en la estandarización y consistencia de las operaciones. El 63% revela que la tecnología disponible no se adecúa a las operaciones de la empresa, señalando una posible brecha en la inversión tecnológica necesaria para mantener la competitividad. Contrariamente, se reporta un impacto positivo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en la gestión y el trabajo, indicando una integración efectiva de estas herramientas en los procesos organizacionales. La promoción del trabajo en equipo, lealtad y compromiso muestra opiniones divididas, sugiriendo oportunidades de mejora en el desarrollo de una cultura organizacional más colaborativa.

**Tabla 8**

*Capital estructural*

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Uso de sistemas de gestión y prácticas organizativas de alto rendimiento	63%	15%	22%	0%	0%
Disposición de procedimientos documentados	55%	15%	30%	0%	0%

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Disposición de la tecnología adecuada	63%	15%	22%	0%	0%
Las TICs facilitan el desarrollo de la gestión y el trabajo	0%	0%	15%	22%	63%
Promoción de la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo	0%	63%	15%	22%	0%

**8. Capacidades dinámicas.** En el análisis de las capacidades dinámicas de la organización, se identifican varias áreas de preocupación que reflejan una percepción negativa generalizada sobre la adaptabilidad y el enfoque innovador de la empresa. Un 63% de los encuestados está completamente en desacuerdo con la afirmación de que se explora el entorno para identificar cambios tecnológicos, lo que sugiere una significativa falta de iniciativa o capacidad en este ámbito. De manera similar, un 56% de los participantes también se manifiesta totalmente en desacuerdo con la idea de que la organización está adecuadamente equipada para detectar cambios en las necesidades de los clientes, con otro 18% mostrando un desacuerdo moderado. Esto subraya una carencia en la sensibilidad hacia el mercado y sus evoluciones.

En cuanto a la exploración de nuevos mercados, un 45% de los encuestados están completamente en desacuerdo y un 33% moderadamente en desacuerdo, indicando que la organización no está

orientada hacia la identificación de nuevas oportunidades geográficas o sectoriales. La falta de análisis sobre las actuaciones de los competidores es igualmente crítica, con un 67% de desacuerdo total, reflejando una deficiencia en la vigilancia competitiva. También se considera insuficiente la disposición de recursos para valorar el mercado e introducir nuevos productos o servicios, con un 74% de desacuerdo total, lo que demuestra la falta de inversión en innovación y desarrollo. Esta percepción negativa se extiende a la evaluación de la tasa de nuevos productos, donde un 67% de los encuestados no perciben recursos adecuados dedicados a este fin.

La capacidad de valorar el atractivo de nuevos mercados es otra área débil, con un 59% de desacuerdo total, lo que denota una falta de enfoque en la expansión y diversificación. Asimismo, un 59 % de los encuestados ven inadecuada la evaluación de alternativas para aprovechar oportunidades de negocio, lo que limita la capacidad de la organización para capitalizar en nuevas oportunidades. En cuanto al análisis del éxito de nuevos productos, un 67% de los participantes manifiestan desacuerdo total, lo que resalta una carencia en el seguimiento y optimización de la oferta de productos. La reconfiguración de los canales de distribución también es un desafío, con un 74% de desacuerdo, sugiriendo rigidez en la adaptación de las estrategias de entrega al cliente.

La renovación del conocimiento de los empleados recibe un 59% de desacuerdo total, lo que indica un déficit en el desarrollo continuo del capital humano, fundamental para la competitividad. Finalmente, la capacidad de la organización para diferenciarse mediante innovaciones superiores es vista con escepticismo, con un 48% de desacuerdo total y un 30% de desacuerdo moderado, lo que refleja una percepción de estancamiento en la innovación. La introducción de modificaciones significativas en los recursos y capacidades también enfrenta resistencia, con un 56% de desacuerdo total, subrayando una falta de voluntad o capacidad para realizar cambios sustanciales.

## **Tabla 9**

### *Capacidades dinámicas*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Exploración del entorno para identificar cambios tecnológicos	63%	15%	22%	0%	0%
Exploración del entorno para identificar cambios en las necesidades de los clientes	56%	18%	26%	0%	0%
Exploración del entorno para identificar nuevos mercados	45%	33%	22%	0%	0%
Exploración del entorno para analizar las actuaciones de los competidores	67%	22%	11%	0%	0%
Disposición de recursos para valorar el mercado e	74%	19%	7%	0%	0%

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
introducir nuevos productos o servicios					
Disposición de recursos para valorar la tasa de nuevos productos o servicios.	67%	22%	11%	0%	0%
Disposición de recursos para valorar el atractivo de nuevos mercados	59%	22%	19%	0%	0%
Análisis de alternativas para aprovechar las oportunidades de negocio detectadas	59%	22%	19%	0%	0%
Análisis de la tasa de éxito de nuevos productos	67%	22%	11%	0%	0%

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente	74%	19%	7%	0%	0%
Renovación del conocimiento de los empleados	59%	22%	19%	0%	0%
Desarrollo del grado de diferenciación con innovaciones superiores	48%	30%	22%	0%	0%
Introducción de modificaciones significativas en los recursos y capacidades	56%	22%	22%	0%	0%

**9. Orientación emprendedora.** La investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios no es una prioridad, según el 74% de los encuestados, lo que indica una baja cultura de innovación. Se observa una preferencia por proyectos de bajo riesgo y beneficios normales (55% de los

encuestados), reflejando una actitud conservadora en la toma de decisiones estratégicas. Paradójicamente, existe un reconocimiento generalizado (74%) de la necesidad de cambios rápidos y constantes, sugiriendo una conciencia del dinamismo del entorno empresarial. Sin embargo, la empresa no se percibe como innovadora en la actualización de su oferta, con un 74% en total desacuerdo sobre la realización de cambios constantes e importantes en sus líneas de productos o servicios. La actitud pionera en el mercado es notablemente baja, con un 85% no apoyando acciones de liderazgo en nuevas tendencias. Contrariamente a la percepción conservadora general, un 70% está en desacuerdo con adoptar medidas agresivas contra la competencia, lo que podría indicar una orientación más colaborativa o una falta de estrategia competitiva clara.

**Tabla 10***Orientación emprendedora*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios	74%	19%	7%	0%	0%
Desarrollo de proyectos con bajo riesgo y beneficios normales	0%	0%	15%	30%	55%
Creencia en cambios	0%	0%	11%	15%	74%

grandes y rápidos					
Cambios en las líneas de productos o servicios constantes e importantes	74%	15%	11%	0%	0%
Acciones pioneras en el mercado	85%	8%	7%	0%	0%
Adopción de medidas agresivas para “eliminar” a los competidores del mercado	70%	11%	19%	0%	0%

**10. Entorno empresarial.** Una amplia mayoría, compuesta por un 70% de los encuestados, está totalmente de acuerdo con la necesidad de transformar las políticas de marketing, y un 19% adicional está moderadamente de acuerdo. Esto evidencia una percepción compartida de que las estrategias de marketing actuales son insuficientes o están desactualizadas frente a las demandas del mercado. Asimismo, el 52% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 44% moderadamente de acuerdo en que los productos y servicios enfrentan un alto ritmo de obsolescencia. Este escenario sugiere un entorno dinámico donde los ciclos de vida de productos y servicios son cortos, lo que impone una presión constante para innovar y adaptarse.

Por otra parte, un 56% de los participantes está totalmente de acuerdo y un 37% moderadamente de acuerdo en que resulta difícil predecir las acciones de los competidores. Esto refleja un alto nivel de incertidumbre en el entorno competitivo, complicando la planificación estratégica a largo plazo. Además, el 44% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 37% moderadamente de acuerdo en que es difícil pronosticar las demandas y preferencias de los clientes. Este dato sugiere una significativa volatilidad en las preferencias de los consumidores, lo que requiere una mayor capacidad de respuesta y flexibilidad por parte de las empresas.

**Tabla 11***Entorno de la empresa*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Necesidad de transformar políticas de marketing	0%	0%	11%	19%	70%
Elevado ritmo de obsolescencia de los productos y servicios	0%	0%	4%	44%	52%
Dificultad para predecir las acciones de los competidores	0%	0%	7%	37%	56%

---

Dificultad					
para					
pronosticar					
las demandas	0%	0%	19%	37%	44%
y gustos de					
los clientes					

---

**11. Orientación al mercado.** Un 44% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y un 37% moderadamente en desacuerdo con enfocar sus estrategias de negocio en generar más valor para los clientes, lo que sugiere una desconexión considerable entre las estrategias empresariales y las necesidades del cliente. Además, un 52% está totalmente en desacuerdo y un 30% moderadamente en desacuerdo con establecer objetivos orientados a la satisfacción del cliente, lo cual indica una falta de alineación entre los objetivos organizacionales y la experiencia del cliente. En cuanto a la capacidad de respuesta ante la competencia, un 74% de los encuestados no está de acuerdo con ofrecer una respuesta rápida a las acciones de los competidores, lo que refleja una baja capacidad de reacción ante los cambios en la competencia. Asimismo, un 70% está totalmente en desacuerdo con realizar un seguimiento de la satisfacción de las necesidades de los clientes, sugiriendo una significativa deficiencia en la recolección y análisis de feedback por parte de los clientes.

En términos de inteligencia competitiva, un 63% está totalmente en desacuerdo con el intercambio de información sobre las actividades de la competencia, lo que podría indicar una carencia en los sistemas internos para compartir dicha información. Además, un 52% está totalmente en desacuerdo y un 37% moderadamente en desacuerdo con analizar y discutir los puntos fuertes y débiles de la competencia, lo que sugiere la ausencia de un análisis competitivo sistemático. Finalmente, un 67% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la proyección de objetivos para captar clientes, lo que indica una posible falta de estrategias de crecimiento orientadas al mercado.

**Tabla 12**

*Orientación al mercado*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Enfoque de las estrategias de negocio con la finalidad de conseguir más valor para los clientes	44%	37%	19%	0%	0%
Proyección de objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes	52%	30%	18%	0%	0%
Respuesta expedita a las acciones de la competencia	74%	11%	15%	0%	0%
Seguimiento en la satisfacción de las necesidades	70%	11%	19%	0%	0%

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
de los clientes					
Intercambio de información sobre las actividades de la competencia	63%	15%	22%	0%	0%
Análisis y discusión de los puntos fuertes y débiles de la competencia	52%	37%	11%	0%	0%
Proyección de objetivos para captar clientes	67%	22%	11%	0%	0%

**12. Orientación al aprendizaje.** Un 56% de las empresas encuestadas está totalmente en desacuerdo con considerar el aprendizaje como una clave para la mejora, y un 18% adicional está moderadamente en desacuerdo. Esto refleja una resistencia predominante a valorar el aprendizaje como una herramienta esencial para el progreso organizacional. Además, el 45% de las empresas no ven el aprendizaje como una inversión, sino como un gasto, con un 33% moderadamente en desacuerdo con esta idea. Esta percepción podría limitar significativamente la asignación de

recursos para el desarrollo de competencias. En cuanto a la percepción de los empleados, un contundente 74% de las empresas está totalmente en desacuerdo con considerarlos como socios, lo que sugiere la existencia de una estructura jerárquica rígida y una falta de empoderamiento del personal. Este enfoque jerárquico se ve reforzado por el hecho de que el 70% de las empresas no apoyan las iniciativas de los empleados, lo que indica una cultura organizacional poco participativa.

La resistencia al feedback también es evidente, ya que un 63% de las empresas está totalmente en desacuerdo con la apertura ante críticas, lo que sugiere posibles obstáculos para la mejora continua. Sin embargo, en contraste con estos puntos, un 44% de las empresas está totalmente de acuerdo y un 37% moderadamente de acuerdo en que la innovación es parte de la cultura empresarial. Esta discrepancia sugiere una brecha entre la retórica de innovación y las prácticas organizacionales que deberían respaldarla.

**Tabla 13**

*Orientación al aprendizaje*

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Observación del aprendizaje como llave de mejora	56%	18%	26%	0%	0%
Observación del aprendizaje como inversión y no un gasto	45%	33%	22%	0%	0%

<b>Pregunta</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Percepción de los empleados como socios	74%	19%	7%	0%	0%
Apoyo de la administración a la iniciativa de los empleados	70%	11%	19%	0%	0%
Apertura empresarial ante críticas	63%	15%	22%	0%	0%
Énfasis en la innovación como parte de la cultura empresarial	0%	0%	19%	37%	44%

## DISCUSIÓN

El análisis de los resultados refleja desafíos y oportunidades clave para las empresas estudiadas, en especial en áreas como el crecimiento empresarial, la gestión del capital humano y la capacidad de innovación. Estos resultados son consistentes con hallazgos recientes en la literatura sobre gestión empresarial y desarrollo organizacional. La muestra está compuesta predominantemente por pequeñas empresas (59% con 11-49 empleados) y microempresas (30% con 3-10 empleados). Un hallazgo significativo es la alta prevalencia de empresas familiares (81%), lo cual es consistente con la literatura sobre PYMES en economías en desarrollo (Chrisman et al., 2012).

El crecimiento de las empresas en términos de empleados y ventas muestra una tendencia moderada, con un 59% de las empresas experimentando un crecimiento del 1% al 24%. Sin embargo, solo un 15% de las empresas ha realizado adquisiciones o fusiones, y apenas un 7% ha expandido a otros mercados geográficos. Estos datos sugieren una reticencia o falta de capacidad para explorar nuevas oportunidades de expansión, lo cual es fundamental para la competitividad a largo plazo. Estudios recientes destacan la importancia de la expansión geográfica y las adquisiciones como estrategias para mitigar riesgos y diversificar fuentes de ingresos (Buckley, 2020; Hitt et al., 2016).

La gestión del capital humano se presenta como una debilidad crítica en las empresas analizadas. Un 67% de los encuestados está en desacuerdo con que se desarrollen adecuadamente las habilidades de los empleados, y un 63% considera que no hay acceso a planes de incentivos. La literatura reciente subraya la importancia de la inversión en el capital humano, destacando que la formación continua y los incentivos son esenciales para la retención del talento y el incremento de la productividad (Delery & Roumpi, 2017; Noe et al., 2020). La falta de desarrollo en estas áreas puede limitar la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios en el mercado y para innovar.

Los resultados indican una baja percepción de la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios tecnológicos y de mercado, con un 63% de los encuestados en desacuerdo con que se explore adecuadamente el entorno para identificar cambios tecnológicos. Además, un 74% percibe que no se dispone de los recursos necesarios para valorar el mercado e introducir nuevos productos o servicios. La capacidad de innovación es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización, especialmente en entornos altamente competitivos y cambiantes (Teece, 2018). La literatura reciente sostiene que la innovación debe ser una prioridad estratégica, respaldada por recursos adecuados y un enfoque sistemático para identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado (Helfat & Peteraf, 2015).

Un aspecto preocupante revelado por los resultados es la falta de enfoque en la satisfacción del cliente y la orientación al mercado. Un 74% de los encuestados está en desacuerdo con la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las acciones de la competencia, y un 70% está en desacuerdo con el seguimiento de la satisfacción de los clientes. La literatura actual enfatiza que

una fuerte orientación al mercado es vital para la supervivencia y éxito empresarial, ya que permite a las empresas anticipar las necesidades de los clientes y adaptarse a ellas de manera eficiente (Narver et al., 2020; Kohli et al., 2015).

Este estudio contribuye significativamente a la literatura existente en varias áreas. En primer lugar, refuerza la importancia de las capacidades dinámicas como factor determinante para el éxito organizacional. Los hallazgos sugieren que muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, aún enfrentan desafíos significativos en el desarrollo y mantenimiento de estas capacidades. En segundo lugar, la investigación amplía la comprensión de la gestión del capital humano, destacando la desconexión entre la teoría y la práctica en este ámbito, especialmente en el contexto de las PYMES industriales. Finalmente, el estudio cuestiona la efectividad de las teorías de la innovación empresarial, al revelar que muchas empresas no están invirtiendo lo suficiente en innovación. Esto sugiere que se necesitan más investigaciones para comprender mejor los factores que influyen en la adopción de prácticas innovadoras en diferentes tipos de organizaciones.

## CONCLUSIONES

Los resultados sugieren que las empresas analizadas enfrentan importantes desafíos en términos de crecimiento, gestión del capital humano, capacidad de innovación y orientación al mercado. Para mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, es fundamental que estas empresas adopten una postura más proactiva en la expansión geográfica, inviertan en el desarrollo del capital humano, fortalezcan sus capacidades dinámicas y orienten sus estrategias hacia la satisfacción del cliente.

Para profundizar en el conocimiento generado por este estudio y obtener resultados más robustos, se recomiendan varias líneas de investigación. Primero, se propone ampliar el tamaño de la muestra, lo que permitiría obtener resultados más significativos y aplicables a una población más amplia. Además, la incorporación de preguntas abiertas complementaría la información cuantitativa de la escala Likert, facilitando una exploración más profunda de las percepciones y experiencias de los participantes. También se recomienda un diseño longitudinal para realizar un seguimiento de los participantes a lo largo del tiempo, lo que ayudaría a evaluar la evolución de las variables y el impacto a largo plazo de las intervenciones

## Referencias

- Achsa, A., Verawati, D. M., & Novitaningtyas, I. (2023). Implementation of Marketing Strategy Innovation and Business Model Development: Study of SMEs in Tourism Village. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(2), 172–184. <https://doi.org/10.20473/ajim.v4i2.49859>
- Acosta-Morales, M. G., & Espín-Meléndez, M. C. (2018). La importancia del marco legal en el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Polo del Conocimiento*, 3(7). <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/568>
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2015). Market Orientation and Organizational Performance: A New Product Paradox? In: Spotts, H. (eds) *Creating and Delivering Value in Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2\\_96](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2_96)
- Buckley, P. J. (2020). The theory and empirics of the structural reshaping of globalization. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1580-1592. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00355-5>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41(1), 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (2015). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. <https://doi.org/10.1177/002224379303000413>
- Mendoza Miele, J. J., Macías Macías, G. M., & Parrales Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Pérez, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2020). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Oliwatosin, A., Alexsandra, O. I., & Courage, I. (2024). SMEs as catalysts for economic development: Navigating challenges and seizing opportunities in emerging markets. *GSC Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.3.0230>
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>

- Sinkula, J. M. (2002). Market-based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 253-269. <https://doi.org/10.1108/08858620210431660>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Yelshibayev R. K., Tungatarova B. M. (2024). Assessment of the prospects for the development of small and medium-sized enterprises in the current conditions of economic development. *European Journal of Economics and Management Sciences*. <https://doi.org/10.29013/ejems-24-2-35-38>.

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).