

Estrategias innovadoras para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el cantón La Maná

Innovative strategies to improve the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the canton of La Maná

Artículo Original		
Recibido: 12/11/2025	Sanchez Peñañiel Elian Josue ¹ elian.sanchez3456@utc.edu.ec ORCID: 0009-0001-7854-3035	Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa ¹ marilin.albarracin@utc.edu.ec ORCID: 0000-0002-7582-6400
Aceptado: 28/01/2026	Universidad Técnica de Cotopaxi ¹	
Publicado: 09/02/2026		

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas son un eje clave del desarrollo económico territorial; no obstante, su competitividad depende de su capacidad para innovar, adoptar tecnologías digitales y articularse con su entorno. En este contexto, el estudio analiza el nivel de competitividad de las Pymes del cantón La Maná, considerando la innovación, la transformación digital, el relacionamiento empresarial y el crecimiento de las ventas. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de 91 Pymes. Las variables analizadas incluyeron la estructura sectorial, el tipo de innovación, el nivel de transformación digital, la participación en redes empresariales y el desempeño comercial. Los resultados muestran que la estructura productiva local está dominada por los sectores de comercio y servicios, evidenciando una limitada diversificación productiva. En innovación, las empresas priorizan estrategias de diferenciación y reducción de costos, lo que refleja un enfoque incremental orientado a la eficiencia a corto plazo. En cuanto a la transformación digital, se observa una marcada heterogeneidad entre empresas con tecnologías avanzadas y otras que mantienen esquemas operativos tradicionales. En cuanto al relacionamiento empresarial, la participación se concentra mayoritariamente en redes institucionales, con baja vinculación a asociaciones y gremios. Se concluye que las Pymes del cantón La Maná se encuentran en una fase incipiente de desarrollo competitivo, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias integrales que articulen innovación,

transformación digital, asociatividad empresarial y orientación al mercado para fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

Palabras Clave: Innovación; Pymes; competitividad; transformación digital; capital humano.

Abstract

Small and medium-sized enterprises are a key axis of territorial economic development; however, its competitiveness depends on its ability to innovate, adopt digital technologies and articulate with its environment. In this context, the study analyzes the level of competitiveness of SMEs in the canton of La Maná, considering innovation, digital transformation, business relations and sales growth. The research was developed with a quantitative, non-experimental, cross-sectional and descriptive approach, through the application of a questionnaire to a sample of 91 SMEs. The variables analyzed included the sectoral structure, the type of innovation, the level of digital transformation, participation in business networks and commercial performance. The results show that the local productive structure is dominated by the trade and services sectors, evidencing limited productive diversification. In innovation, companies prioritize differentiation and cost reduction strategies, reflecting an incremental approach geared toward short-term efficiency. In terms of digital transformation, there is a marked heterogeneity between companies with advanced technologies and others that maintain traditional operating schemes. As for business relations, participation is mostly concentrated in institutional networks, with low links to associations and guilds. It is concluded that SMEs in the canton of La Maná are in an incipient phase of competitive development, which shows the need to implement comprehensive strategies that articulate innovation, digital transformation, business associativity and market orientation to strengthen their competitiveness and sustainability.

Keywords: innovation, SMEs, competitiveness, digital transformation, human capital.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas representan la base económica de los países latinoamericanos, no solo por su contribución al empleo, sino también por su papel en el dinamismo productivo y territorial (CEPAL, 2023). En el caso ecuatoriano, las Pymes concentran más del 90 % de las unidades productivas y

constituyen un eje clave en el desarrollo local (INEC, 2022). De acuerdo con el Registro Estadístico de Empresas (REEM), en el año 2023 se registraron 1.173.985 empresas activas a nivel nacional, de las cuales la mayor concentración se encuentra en los sectores de servicios (49,7 %) y comercio (35,5 %), seguidos por agricultura,

ganadería, silvicultura y pesca (8,9 %), industria manufacturera (5,8 %) y construcción (3,1 %) (INEC, 2024). Sin embargo, estas empresas enfrentan limitaciones estructurales asociadas a bajos niveles de innovación, limitada digitalización, carencias en el capital humano y dificultades para establecer alianzas estratégicas (Berdegué et al., 2022; OECD, 2021). La competitividad empresarial, entendida como la capacidad para sostener ventajas en el mercado mediante la innovación, eficiencia y diferenciación (Porter, 2023), depende estrechamente de la adopción de prácticas innovadoras. Estudios recientes indican que la innovación en procesos, la transformación digital y la capacitación continua fortalecen significativamente el rendimiento y la supervivencia empresarial (Cano et al., 2022; López-Lemus & Solleiro, 2024). En mercados cada vez más dinámicos, estos factores se convierten en elementos diferenciadores que permiten a las empresas responder con agilidad a los cambios del entorno. En el contexto del cantón La Maná, caracterizado por una economía mixta basada en comercio, servicios y agricultura, las Pymes enfrentan retos vinculados con la modernización de operaciones, acceso a tecnologías, desarrollo del talento humano y articulación con redes empresariales; dichas barreras incluyen la adopción de tecnologías de la información, resistencia al cambio, brechas de habilidades y preocupaciones sobre infraestructura tecnológica, afectando su competitividad y capacidad de innovación

(Galarza-Sánchez, 2023). Estas dimensiones se vuelven determinantes ante entornos competitivos crecientes, consumidores más exigentes y la necesidad de generar valor agregado para mantener la sostenibilidad de los negocios. A pesar de su relevancia económica, existe escasa evidencia empírica sobre cómo las empresas locales implementan estrategias innovadoras y cuál es su impacto real en la competitividad. La mayoría de los estudios en Ecuador se concentran en zonas urbanas o sectores específicos, dejando de lado territorios que, como La Maná, presentan dinámicas productivas propias y desafíos particulares; esta limitación en la investigación dificulta la formulación de políticas y estrategias empresariales ajustadas a la realidad local, especialmente en contextos rurales o intermedios, donde persisten brechas estructurales, de acceso a mercados y capacidades tecnológicas (Morales-Ortiz & Guerrero, 2022). Por ello, resulta necesario desarrollar una evaluación sistemática que permita comprender el estado actual de las Pymes de La Maná, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan su desempeño competitivo. Este tipo de diagnóstico territorial es clave porque permite traducir hallazgos en líneas de intervención orientadas a productividad y competitividad; en Ecuador, enfoques de diagnóstico territorial han utilizado explícitamente la identificación de fortalezas/debilidades y oportunidades/amenazas para construir estrategias y lineamientos de política y

acción territorial (Flores–Tapia et al., 2023). Además, una mirada integral a las prácticas de innovación y digitalización permite no solo medir el nivel de avance, sino también orientar intervenciones concretas (formación, financiamiento e instrumentos de apoyo) y mejorar la articulación entre políticas productivas y digitales, aspecto señalado como crítico para fortalecer la competitividad en la región (Patiño et al., 2025). En este marco, el presente estudio aborda dicha necesidad analizando cinco dimensiones críticas de la innovación empresarial: (a) procesos y productos, (b) capital humano, (c) transformación digital, (d) gestión relacional y (e) resultados de competitividad. A partir de datos cuantitativos levantados en campo, se determina el nivel de adopción de prácticas innovadoras y se discute su relación con el desempeño empresarial. Este análisis busca aportar evidencia útil para la toma de decisiones, tanto en el sector privado como en la gestión pública local. Las estrategias innovadoras se entienden como el conjunto de acciones planificadas que las empresas implementan para introducir mejoras en sus procesos, productos, gestión del talento humano, uso de tecnologías y relaciones con el entorno, con el fin de adaptarse a los cambios del mercado y generar valor. En el contexto de las Pymes, estas estrategias suelen manifestarse a través de la innovación en procesos y productos, la capacitación del capital humano, la transformación digital y la gestión relacional mediante alianzas estratégicas. La literatura reciente sostiene

que la adopción sistemática de estrategias innovadoras permite mejorar su eficiencia operativa, fortalecer sus capacidades internas y responder de manera más ágil a entornos competitivos y cambiantes (Cano et al., 2022; Hervás–Oliver et al., 2023).

La competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para sostener y mejorar su posición en el mercado mediante el uso eficiente de recursos, la generación de valor para el cliente y la obtención de resultados superiores frente a sus competidores. En el caso de las Pymes, la competitividad se refleja en indicadores como la productividad, el crecimiento de las ventas, la satisfacción del cliente y la percepción de desempeño competitivo. Estudios recientes evidencian que la competitividad empresarial no depende únicamente de factores externos, sino que está fuertemente condicionada por la adopción de estrategias innovadoras internas, las cuales actúan como un motor clave para el rendimiento y la sostenibilidad del negocio (López–García et al., 2024; Porter, 2023).

Marco teórico

La innovación constituye un elemento clave para el crecimiento sostenible de las empresas (Schumpeter, 2022). En las Pymes, la innovación en procesos implica introducir mejoras operativas que incrementen la eficiencia, reduzcan costos y optimicen la calidad (García–Lillo et al., 2021). Por su parte, la innovación en productos está orientada al desarrollo de nuevas ofertas que respondan a las necesidades cambiantes del mercado

(OECD, 2021). Estudios recientes sostienen que tienen mayor probabilidad de expandirse y consolidarse en mercados competitivos (Hervás–Oliver et al., 2023).

Capacitación y capital humano. – El capital humano es un determinante clave de la competitividad. La capacitación continua incrementa la productividad laboral, genera nuevas capacidades y fomenta la innovación (Becker, 2021). La evidencia señala que empresas con programas de formación periódica logran mejoras significativas en su desempeño (Martínez–Romero & Álvarez, 2023). Además, la motivación del personal es crítica para acelerar procesos innovadores (Pérez–López et al., 2024). El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que poseen los trabajadores y que pueden ser desarrollados mediante procesos sistemáticos de capacitación y aprendizaje organizacional. La capacitación constituye un mecanismo estratégico para fortalecer el desempeño individual y colectivo, promover la innovación y mejorar la productividad. La literatura reciente sostiene que la inversión en capital humano incrementa la capacidad de absorción del conocimiento, facilita la adopción de nuevas tecnologías y contribuye de manera directa a la competitividad empresarial, especialmente en economías emergentes (Becker, 2021; Martínez–Romero & Álvarez, 2023). Desde una perspectiva operativa, la capacitación y el capital humano pueden analizarse a través de los siguientes componentes:

- a. Formación continua del personal: comprende la realización periódica de programas de capacitación técnica y gerencial orientados a mejorar habilidades laborales y de gestión, lo cual incide positivamente en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio (Martínez–Romero & Álvarez, 2023).
 - b. Aplicación del conocimiento en el puesto de trabajo: se refiere al grado en que los conocimientos adquiridos durante la capacitación son utilizados efectivamente en las actividades diarias, favoreciendo la innovación incremental y la resolución de problemas (Pérez–López et al., 2024).
 - c. Motivación y compromiso laboral: incluye prácticas de reconocimiento, incentivos y generación de un ambiente organizacional que fomente el aprendizaje, la creatividad y la participación activa del personal en procesos de mejora (Pérez–López et al., 2024).
 - d. Desarrollo de competencias para la innovación: alude a la capacidad del capital humano para generar ideas, adaptarse al cambio y participar en procesos de innovación, aspecto clave para la sostenibilidad en entornos competitivos (Hervás–Oliver et al., 2023).
- En conjunto, estos elementos permiten comprender cómo la capacitación y el capital humano actúan como un recurso estratégico interno, cuya adecuada gestión fortalece la competitividad y el desempeño.
- Transformación digital en Pymes. – La digitalización permite optimizar procesos, mejorar la comunicación con clientes y aumentar la eficiencia (World Bank, 2022).

Las Pymes que adoptan tecnologías digitales experimentan mejoras en ventas, mercadeo y toma de decisiones (Acosta-Prado et al., 2024). El uso de facturación electrónica, plataformas de pago, marketing digital y herramientas de gestión interna se ha vuelto indispensable para competir en entornos globalizados (OECD, 2023).

Gestión relacional y alianzas. – Las alianzas estratégicas facilitan el acceso a recursos, conocimientos y mercados (Dyer & Singh, 2023). La literatura destaca que participan en redes empresariales, asociaciones y convenios locales presentan mejores niveles de innovación y competitividad (Camacho-Muñoz et al., 2022). El relacionamiento con proveedores y clientes es fundamental para la retroalimentación continua y la adaptación al mercado.

Competitividad empresarial. – La competitividad reúne factores internos y externos que determinan la capacidad de una empresa para sostener ventajas en su sector (Porter, 2023). Indicadores como productividad, satisfacción del cliente, crecimiento de ventas y percepción competitiva permiten evaluar resultados empresariales (López-García et al., 2024). La competitividad está directamente asociada a la adopción de estrategias innovadoras (Cano et al., 2022).

Estrategias innovadoras para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el cantón La Maná. – Las estrategias innovadoras constituyen un mecanismo clave para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas

empresas, especialmente en territorios con estructuras productivas mixtas y limitaciones estructurales como el cantón La Maná. La adopción de prácticas orientadas a la innovación en procesos y productos, el fortalecimiento del capital humano, la incorporación de tecnologías digitales y el desarrollo de relaciones estratégicas permite incrementar su eficiencia operativa, diferenciar su oferta y responder de manera más efectiva a las demandas del mercado (Cano et al., 2022; López-García et al., 2024). En relación con la innovación en procesos y productos, las Pymes del cantón La Maná pueden fortalecer su competitividad mediante la implementación de mejoras incrementales en sus procesos operativos, orientadas a la reducción de tiempos, el control de costos y la estandarización básica de actividades. Asimismo, resulta estratégico el desarrollo de adaptaciones en productos y servicios que respondan a las preferencias del mercado local, considerando aspectos como la presentación, la calidad percibida y el servicio postventa. La aplicación de herramientas de mejora continua, tales como la metodología 5S y la gestión por procesos, constituye una alternativa viable para micro y pequeñas empresas, al permitir optimizar recursos y mejorar la eficiencia sin requerir grandes inversiones. En cuanto a la capacitación y fortalecimiento del capital humano, se recomienda diseñar programas de formación de corta duración y enfoque práctico, centrados en áreas clave como gestión empresarial, ventas, uso de

tecnologías de la información y atención al cliente. Es fundamental fomentar el aprendizaje aplicado, garantizando que los conocimientos adquiridos durante la capacitación se integren efectivamente en las tareas cotidianas del personal. De igual forma, la implementación de mecanismos simples de reconocimiento al desempeño y a las ideas innovadoras contribuye a incrementar la motivación, el compromiso laboral y la participación activa del talento humano en los procesos de mejora empresarial. Respecto a la transformación digital progresiva, las Pymes pueden mejorar su desempeño mediante la adopción de herramientas digitales básicas, como la facturación electrónica, los pagos digitales y el uso de redes sociales para la promoción de productos y servicios. El aprovechamiento de plataformas digitales de bajo costo para la gestión administrativa y el control interno permite optimizar la organización y la toma de decisiones. En este proceso, resulta clave la capacitación

de propietarios y administradores en marketing digital local y en el uso estratégico de redes sociales, con el fin de ampliar la visibilidad comercial y fortalecer la relación con los clientes. Finalmente, en el ámbito de la gestión relacional y las alianzas estratégicas, se recomienda promover la participación activa en asociaciones, ferias y gremios empresariales locales, como mecanismo para fortalecer el intercambio de información y experiencias. La creación de alianzas horizontales, orientadas a compras conjuntas o promoción compartida, permite reducir costos y ampliar el alcance comercial. Asimismo, el fortalecimiento de vínculos con instituciones públicas, universidades y organismos de apoyo productivo facilita el acceso a capacitación, asesoría técnica y programas de fomento, contribuyendo al desarrollo competitivo y sostenible de las empresas del cantón La Maná.

METODOLOGÍA

Se diseñó en función del objetivo de analizar el nivel de implementación de estrategias innovadoras y su relación con la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del cantón La Maná, desde una perspectiva empírica y contextualizada. Dado que la investigación busca describir y diagnosticar las prácticas actuales de innovación y competitividad en un momento específico del tiempo, se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no

experimental, transversal y descriptivo. El enfoque cuantitativo permitió recopilar información estructurada y medible a partir de la percepción de los propietarios, gerentes y administradores de las Pymes, facilitando el análisis estadístico de las dimensiones estudiadas. El diseño no experimental se justifica debido a que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se presentan en el contexto real de las empresas. Asimismo, el

carácter transversal responde a que los datos fueron recolectados en un único período de tiempo, con el propósito de obtener una fotografía del estado actual de las estrategias innovadoras y la competitividad empresarial en el cantón La Maná. La metodología aplicada es de tipo descriptivo, ya que se orienta a identificar patrones, niveles de adopción y percepciones asociadas a la innovación en procesos y productos, la capacitación y el capital humano, la transformación digital, la gestión relacional y los resultados de competitividad. Este enfoque resulta pertinente para estudios territoriales y diagnósticos empresariales, donde el objetivo principal es generar evidencia empírica que sirva de base para la formulación de estrategias y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la competitividad local.

Enfoque y diseño. – La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo, orientado a analizar la presencia de estrategias innovadoras y su impacto en la competitividad. La población de estudio estuvo conformada por las pequeñas y medianas empresas activas del cantón La Maná, pertenecientes a los sectores comercio, servicios, manufactura y otros. De acuerdo con el Registro Estadístico de Empresas (REEM), el Instituto Nacional de Estadística y Censos advierte que los registros administrativos no permiten una identificación exacta y actualizada del total de empresas a nivel cantonal, debido a procesos de depuración,

informalidad y subcobertura territorial (INEC, 2023). Considerando un registro cantonal actualizado y desagregado del total de Pymes activas reconocida en los registros del Cuerpo de Bomberos La Maná se trabajó con una población, empleada únicamente con fines de referencia metodológica para el cálculo muestral (INEC, 2023). En función de esta limitación, se consideró una población estimada de $N \approx 119$, valor referencial coherente con la estructura productiva cantonal y con los registros provinciales y locales disponibles, utilizada exclusivamente para efectos del cálculo muestral. Sobre esta base, el tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas: A partir de este procedimiento, se obtuvo una muestra efectiva de 91, la cual fue distribuida de manera estratificada y proporcional por sector económico, quedando conformada por empresas del sector servicios (40,4 %, $n = 36$), comercio (38,2 %, $n = 34$), manufactura (12,4 %, $n = 11$) y otros (9,0 %, $n = 8$). Esta distribución permitió garantizar la representación de los principales sectores productivos del cantón La Maná, asegurando que los resultados reflejen de forma adecuada la diversidad económica y empresarial del territorio analizado. La información fue recolectada a partir de propietarios o gerentes, quienes, por su rol en la toma de decisiones, proporcionaron respuestas pertinentes sobre las estrategias innovadoras y los resultados de competitividad empresarial.

Instrumento. – Se empleó un cuestionario estructurado de 24 ítems en escala Likert (1

= totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), organizado en cinco dimensiones, según el instrumento que compone las dimensiones: innovación en procesos/productos, capacitación y

capital humano, transformación digital, gestión relacional y finalmente competitividad empresarial. Aplicado a los gerentes de las pymes del cantón La Maná.

Tabla 1

Instrumento empleado

Variable	Dimensión	Ítem	Indicador
Estrategias innovadoras	Innovación en procesos y productos	1	La empresa mejora constantemente sus procesos para aumentar la eficiencia.
		2	Se introducen nuevos productos o servicios en los últimos años.
		3	Se realizan cambios para reducir costos o tiempos de producción.
		4	La empresa busca diferenciarse a través de la calidad.
		5	Se fomenta la creatividad para resolver problemas.
	Capacitación y capital humano	6	Los empleados reciben capacitaciones periódicas.
		7	La capacitación mejora el desempeño del personal.
		8	Existe un ambiente que motiva el aprendizaje y la innovación.
		9	Los conocimientos adquiridos se aplican en el trabajo diario.
		10	Se reconoce y valora el esfuerzo del personal.
	Uso de tecnologías	11	La empresa utiliza tecnologías digitales en la gestión administrativa.
		12	El uso de tecnología ha facilitado la comunicación con clientes.
		13	Se aplican herramientas digitales en la promoción de productos/servicios.
		14	La facturación o pagos electrónicos forman parte de la gestión diaria.
		15	La tecnología ha mejorado el control interno de la empresa.
	Relacionamiento y alianzas	16	La empresa mantiene relaciones sólidas con proveedores.
		17	Se reciben sugerencias de los clientes para mejorar la oferta.
		18	Se participa en asociaciones, ferias o gremios empresariales.
		19	Existen convenios o acuerdos con instituciones locales.
		20	Se establecen alianzas con otras empresas para crecer.
Competitividad empresarial	Resultados de competitividad	21	La productividad de la empresa ha mejorado en el último año.
		22	La satisfacción de los clientes ha aumentado.
		23	Las ventas han crecido respecto a años anteriores.
		24	La empresa se percibe más competitiva frente a sus rivales.

Nota. El cuestionario fue diseñado con base en literatura reciente sobre innovación y competitividad (OECD, 2021 – 2024; CEPAL, 2022; Porter, 2023), asegurando validez teórica.

RESULTADOS

La muestra estuvo conformada por 91. Lamentablemente dos encuestas fueron retiradas del estudio por inconsistencia en las respuestas. La distribución por sexo muestra predominio masculino (58.4%), mientras que el 41.6% corresponde a mujeres. En cuanto a la edad, los grupos más representativos fueron las personas entre 31 y 40 años (32.6%) y menores de 30 años (29.2%). Esto refleja que la gestión de las Pymes está mayoritariamente en manos de adultos jóvenes. Respecto a los cargos ocupados, el 44.9% son propietarios, el 41.6% administradores o gerentes y el 13.5% jefes de área. El número de empleados evidencia la predominancia de microempresas: 64 % tienen entre 1 y 9 trabajadores, 24.7% entre 10 y 49 y 11.2% entre 50 y 199. Esto implica que las respuestas provienen principalmente de tomadores de decisiones. Los resultados se resumen en la tabla 2.

Tabla 2

Características de la muestra

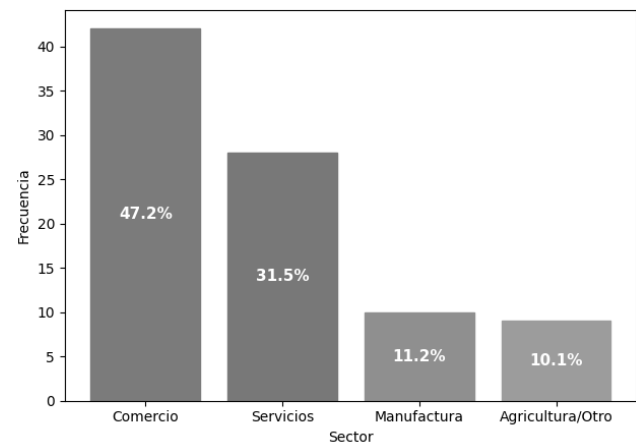
Variable	Categoría	n	%
Sexo	Masculino	53	58.4
	Femenino	38	41.6
Edad	31–40	29	32.6
	<30	21	29.2
	41–50	19	20.2
	51–60	13	14.6
	>60	3	3.4
	Propietario/a	42	44.9
Cargo	Gerente/Administrador	37	41.6
	Jefe de área	12	13.5
	Servicios	31	40.4
Sector	Comercio	35	38.2
	Manufactura	11	12.4

	Agricultura/Otro	8	9.0
	1–9	58	64.0
Empleados	10–49	23	24.7
	50–199	10	11.2

La Figura muestra que el sector comercio concentra el 47,2 % analizadas, seguido de servicios con el 31,5 %. En menor proporción se encuentran manufactura (11,2%) y agricultura/otros (10,1%), evidenciando una estructura productiva predominantemente terciaria en el cantón La Maná.

Figura 1

Distribución por sector (n = 91)



La tabla 3 muestra la antigüedad promedio de las Pymes es de 13 años, con un rango entre 1 y 25 años. El 50 % central de los datos (P25–P75) se distribuye entre 7 y 19 años, lo cual refleja estabilidad y permanencia a lo largo del tiempo. Esta madurez sugiere que las empresas han logrado adaptarse a la demanda local, aunque no necesariamente implica altos niveles de innovación.

Tabla 3*Distribución por sector (n = 91)*

Sector	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
Comercio	43	0.472	47.2 %
Servicios	29	0.315	31.5 %
Manufactura	10	0.112	11.2 %
Agricultura/Otro	9	0.101	10.1 %
Total	91	1.000	100 %

La distribución sectorial en el cantón La Maná evidencia una alta concentración en el sector comercio, que representa el 47,2% del total de empresas analizadas. Este resultado confirma que la estructura productiva local está fuertemente orientada a actividades de intermediación y venta, características de economías territoriales con bajo nivel de industrialización. El sector servicios, con una frecuencia relativa del 31,5 %, ocupa el segundo lugar, lo que refuerza el predominio del sector terciario en la dinámica económica del cantón. Ambos sectores concentran en conjunto el 78,7% de las Pymes, lo que sugiere una limitada diversificación productiva.

Por el contrario, el sector manufacturero representa apenas el 11,2%, mientras que agricultura/otros alcanzan el 10,1%, evidenciando una baja participación de actividades productivas de mayor valor agregado. Esta estructura sectorial puede limitar el crecimiento económico sostenido y la competitividad territorial, al reducir las oportunidades de innovación tecnológica y encadenamientos productivos. En términos estratégicos, estos resultados indican la necesidad de políticas y acciones orientadas a fortalecer la manufactura y la transformación productiva, así como a

promover la innovación y la diversificación sectorial, con el fin de mejorar la competitividad en el cantón La Maná.

Tabla 4*Tipo de innovación predominante*

Tipo de innovación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
Diferenciación	28	0.303	30.3 %
Reducción de costos	26	0.281	28.1 %
Mejora de la calidad	19	0.213	21.3 %
Adaptación al cliente	18	0.202	20.2 %
Total	91	1.000	100 %

La tabla 4 muestra la distribución del tipo de innovación implementada en el cantón La Maná muestra que la diferenciación constituye la estrategia predominante, con una frecuencia relativa del 30,3%. Este resultado sugiere que una proporción relevante de empresas busca competir mediante atributos distintos a los de sus competidores, tales como calidad percibida, características del producto o servicio, y valor agregado, en línea con enfoques clásicos de ventaja competitiva. La reducción de costos, con un 28,1%, se posiciona como la segunda estrategia más utilizada. Este hallazgo indica que una parte importante de las Pymes prioriza la eficiencia operativa y el control de gastos como mecanismo de supervivencia y sostenibilidad, especialmente en contextos locales caracterizados por alta competencia y márgenes reducidos. Este comportamiento es típico de economías territoriales donde las empresas enfrentan restricciones financieras y limitada

capacidad de inversión en innovación radical.

En menor proporción, la mejora de la calidad (21,3%) y la adaptación al cliente (20,2%) reflejan estrategias de innovación orientadas al fortalecimiento de la relación con el mercado y a la satisfacción de las necesidades del consumidor. Si bien estos enfoques son fundamentales para consolidar la competitividad, su menor presencia relativa sugiere que aún no están plenamente integrados como ejes estratégicos en la gestión empresarial del cantón.

Tabla 5

Nivel de digitalización de la empresa

Nivel de digitalización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
Inteligencia artificial	30	0.326	32.6 %
ERP	24	0.258	25.8 %
Registros manuales	19	0.213	21.3 %
Software básico	18	0.202	20.2 %
Total	91	1.000	100 %

Los resultados en la tabla 5 evidencian que el 32,6 % de las Pymes del cantón La Maná reporta el uso de inteligencia artificial en algún nivel de su gestión, lo que sugiere un avance significativo en procesos de digitalización avanzada, particularmente en actividades relacionadas con análisis de datos, automatización o apoyo a la toma de decisiones. Este hallazgo indica que un grupo relevante de empresas ha superado las etapas iniciales de adopción tecnológica.

El 25,8 % de las empresas utiliza sistemas ERP, lo que refleja un nivel intermedio de madurez digital, orientado a la integración de procesos administrativos, contables y operativos. La adopción de este tipo de sistemas suele estar asociada a mejoras en el control interno y eficiencia organizacional, aunque no necesariamente implica una transformación digital estratégica. No obstante, el 21,3 % aún opera con registros manuales, y el 20,2 % utiliza únicamente software básico, lo que evidencia una brecha tecnológica importante dentro del tejido empresarial local. Estas empresas presentan limitaciones para optimizar procesos, analizar información y responder de manera ágil a las dinámicas del mercado.

Tabla 6

Participación en redes y alianzas

Tipo de red	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
Redes institucionales	35	0.382	38.2 %
Ferías	22	0.247	24.7 %
Asociaciones	17	0.191	19.1 %
Gremios	17	0.180	18.0 %
Total	91	1.000	100 %

Los resultados indican que la participación en redes institucionales es la modalidad más frecuente entre las Pymes del cantón La Maná, concentrando el 38,2% de las empresas. Este hallazgo sugiere que una parte significativa del tejido empresarial mantiene vínculos con instituciones públicas, académicas o de apoyo productivo, lo cual puede facilitar el acceso a capacitación, asesoría técnica y

programas de fomento. La participación en ferias comerciales, con un 24,7%, se posiciona como el segundo espacio más relevante de relacionamiento empresarial. Este tipo de redes cumple principalmente una función comercial y promocional, permitiendo mejorar su visibilidad, captar clientes y explorar nuevos mercados, aunque su impacto en la innovación suele ser de corto plazo.

En contraste, la participación en asociaciones empresariales (19,1%) y gremios (18,0 %) presenta niveles relativamente bajos. Esta limitada afiliación a estructuras organizadas de representación empresarial evidencia una débil articulación horizontal, lo que restringe las oportunidades de cooperación, aprendizaje colectivo y generación de economías de escala.

Tabla 7

Crecimiento de ventas en los últimos años

Crecimiento de ventas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
10-15 %	25	0.270	27.0 %
5-10 %	24	0.258	25.8 %
15-20 %	21	0.236	23.6 %
20-25 %	21	0.236	23.6 %
Total	91	1.000	100 %

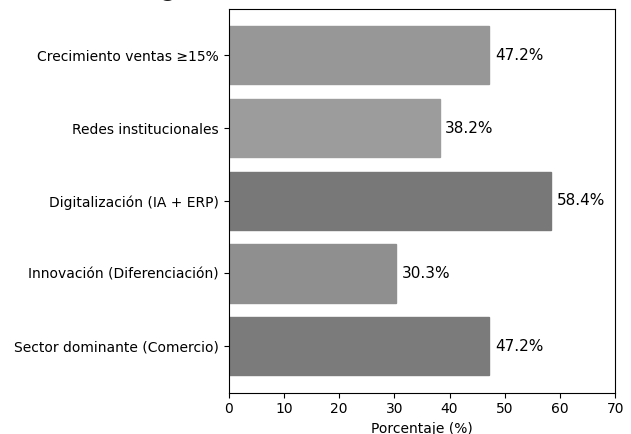
Los resultados muestran que el crecimiento de ventas de las Pymes del cantón La Maná es mayoritariamente moderado. La categoría más frecuente corresponde a un crecimiento entre 10 – 15 % (27,0 %), seguida muy de cerca por el rango 5 – 10% (25,8 %). En conjunto, más de la mitad de las empresas (52,8%) reporta incrementos de ventas inferiores al 15 %, lo que sugiere

un desempeño comercial estable, pero con limitadas tasas de expansión.

Por otro lado, un 47,2% alcanza crecimientos superiores al 15 %, distribuidos equitativamente entre los rangos 15 – 20% y 20 – 25%. Este grupo refleja la existencia de empresas con mayor dinamismo comercial, posiblemente asociadas a mejores prácticas de gestión, adopción tecnológica o estrategias de innovación más efectivas.

Figura 2

Resumen integrado de resultados clave



La Figura 2 sintetiza los principales hallazgos del estudio, evidenciando que operan mayoritariamente en el sector comercio, adoptan estrategias de innovación orientadas a la diferenciación y presentan avances relevantes en digitalización. No obstante, la participación en redes empresariales y la consolidación de resultados comerciales aún muestran limitaciones, lo que confirma la necesidad de estrategias integrales que articulen innovación, tecnología, asociatividad y orientación al mercado para fortalecer la competitividad local.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio confirman que las pequeñas y medianas empresas del cantón La Maná presentan un desarrollo competitivo heterogéneo, caracterizado por avances parciales en innovación, digitalización y crecimiento comercial. Este comportamiento es consistente con la evidencia reciente que señala que, en territorios intermedios y economías locales de América Latina, tienden a adoptar estrategias incrementales y de corto plazo, más orientadas a la supervivencia que a la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Hervás-Oliver et al., 2023; López-Lemus & Solleiro, 2024).

En cuanto a la estructura sectorial, el predominio del comercio y los servicios refleja una economía local con bajo nivel de diversificación productiva, situación que limita la generación de valor agregado y los encadenamientos productivos. Estudios recientes indican que la concentración en sectores terciarios suele asociarse con menores niveles de innovación tecnológica y menor productividad empresarial, especialmente en contextos rurales o semiurbanos (Berdegué et al., 2022; OECD, 2023). Esta configuración estructural ayuda a explicar los niveles moderados de crecimiento de ventas observados en la mayoría de las empresas analizadas.

Respecto al tipo de innovación, la mayor orientación hacia la diferenciación y la reducción de costos sugiere que priorizan estrategias defensivas para sostener su participación en el mercado. La literatura

reciente señala que este tipo de innovación incremental puede mejorar la eficiencia y la competitividad en el corto plazo, pero resulta insuficiente para generar ventajas sostenibles si no se complementa con innovación orientada al cliente y mejora continua de la calidad (Cano et al., 2022; López-García et al., 2024). La menor proporción de empresas enfocadas en la adaptación al cliente refuerza la idea de una limitada orientación al mercado.

En relación con el nivel de digitalización, los resultados evidencian una marcada brecha tecnológica entre empresas con sistemas avanzados (ERP e inteligencia artificial) y aquellas que aún utilizan registros manuales o software básico. Investigaciones recientes sostienen que la digitalización es un proceso desigual y que sus beneficios sobre el desempeño empresarial dependen de la integración estratégica de la tecnología con los procesos organizacionales y las capacidades del capital humano (Acosta-Prado et al., 2024; World Bank, 2022). En el caso de La Maná, esta heterogeneidad tecnológica puede estar generando asimetrías competitivas dentro del tejido empresarial local.

En el ámbito del relacionamiento y las alianzas, la mayor participación en redes institucionales frente a asociaciones y gremios empresariales evidencia una débil articulación horizontal. La literatura reciente destaca que la escasa asociatividad limita el aprendizaje colectivo, la

innovación colaborativa y el acceso a mercados, especialmente en territorios con estructuras productivas fragmentadas (Camacho–Muñoz et al., 2022; Dyer & Singh, 2023). Esta debilidad estructural constituye uno de los principales obstáculos para el fortalecimiento competitivo.

Finalmente, los resultados sobre crecimiento de ventas muestran que la mayoría de las empresas experimenta incrementos moderados, mientras que solo una proporción menor alcanza tasas de crecimiento más elevadas. Este patrón sugiere que los avances en innovación y digitalización no se traducen de manera uniforme en resultados comerciales, lo cual coincide con estudios recientes que

evidencian una brecha entre la adopción de prácticas innovadoras y su impacto efectivo en el desempeño económico (Hervás–Oliver et al., 2023; López–Lemus & Solleiro, 2024).

En conjunto, la discusión pone de manifiesto que las Pymes del cantón La Maná se encuentran en una fase intermedia de desarrollo competitivo, con avances relevantes, pero aún insuficientes. Los hallazgos refuerzan la necesidad de promover estrategias integrales que articulen innovación, digitalización, asociatividad y orientación al mercado, como condición clave para mejorar el desempeño competitivo y el crecimiento sostenible en el contexto local.

CONCLUSIÓN

En relación con la estructura productiva y el nivel general de competitividad, los resultados evidencian que las pequeñas y medianas empresas del cantón La Maná presentan una alta concentración en los sectores de comercio y servicios, lo que confirma una economía local predominantemente tercerizada y con limitada diversificación productiva. Esta configuración restringe la generación de valor agregado y reduce las oportunidades de encadenamientos productivos, afectando el potencial de crecimiento sostenido del tejido empresarial. En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que las Pymes se encuentran en una fase

intermedia de desarrollo competitivo, con avances parciales en gestión e innovación, aún insuficientes para consolidar ventajas competitivas sostenibles.

En cuanto a las estrategias de innovación, se observa que las Pymes priorizan enfoques de carácter incremental, orientados principalmente a la diferenciación y a la reducción de costos como mecanismos para sostener su posición en el mercado. Si bien estas estrategias contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y la estabilidad empresarial en el corto plazo, presentan un alcance limitado para impulsar procesos de innovación más profundos o

transformadores. Asimismo, la menor orientación hacia la adaptación al cliente y la mejora sistemática de la calidad evidencia que la innovación aún no se consolida como un eje estratégico central en la gestión empresarial.

Respecto a la transformación digital y el relacionamiento empresarial, los resultados revelan una marcada heterogeneidad en el nivel de adopción tecnológica, coexistiendo empresas con tecnologías avanzadas con otras que mantienen esquemas

tradicionales. Esta brecha tecnológica genera asimetrías competitivas dentro del territorio y limita la optimización de procesos y la toma de decisiones. Además, la participación empresarial se concentra principalmente en redes institucionales, con baja afiliación a asociaciones y gremios, lo que restringe la cooperación interempresarial, el intercambio de conocimientos y el desarrollo de innovaciones colaborativas, afectando el fortalecimiento competitivo colectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Prado, J. C., López-Gallego, A., & Romero-Hernández, M. (2024). Digital transformation in SMEs: A systematic review. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 45–62. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2234504>
- Becker, G. S. (2021). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226825036.001.0001>
- Berdegú, J., Ospina, P., & Aguirre, F. (2022). Territorial development and rural SMEs in Latin America. *World Development*, 151, 105793. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105793>
- Camacho-Muñoz, E., López-Cabarcos, M., & Ferro-Soto, C. (2022). Networks and alliances in SMEs: A Latin American perspective. *Management Decision*, 60(12), 3570–3592. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0678>
- Cano, C., Martínez, P., & Rojas, S. (2022). Innovation capabilities and SME competitiveness. *Journal of Business Research*, 148, 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.013>
- CEPAL. (2023). Innovation and digitalization in Latin American SMEs. <https://doi.org/10.18356/cepal.2023.innovation>
- Dyer, J., & Singh, H. (2023). The relational view revisited: Cooperative advantage in modern markets. *Strategic Management Journal*, 44(2), 389–412. <https://doi.org/10.1002/smj.3452>
- Flores-Tapia, C. E., Pérez-González, M. del C., Maza-Ávila, F. J., & Flores-Cevallos, K. L. (2023). Public policy guidelines for a comprehensive, territorial and

- sustainable development to improve productivity and competitiveness. Case Tungurahua province-Ecuador. *Heliyon*, 9(4), e15426. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15426>
- Galarza-Sánchez, P. C. (2023). Adopción de Tecnologías de la Información en las Pymes Ecuatorianas: Factores y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 21–40. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/36>
- García-Lillo, F., Usai, A., & Ramos-Rodríguez, A. (2021). Process innovation in SMEs: Evidence from Europe. *Technovation*, 107, 102307. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102307>
- Hervás-Oliver, J.-L., Estelles-Miguel, S., & Mallol-Gasch, G. (2023). SME innovation patterns in emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 109, 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.006>
- INEC. (2022). Estadísticas empresariales del Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Registro Estadístico de Empresas (REEM) 2023: Boletín técnico. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-estadistico-de-empresas/>
- López-García, J., Pérez, M., & Rojas, F. (2024). Competitiveness indicators in small firms: A Latin American study. *Competitiveness Review*, 34(1), 88–104. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2022-0179>
- López-Lemus, I., & Solleiro, J. (2024). Innovation and competitiveness in SMEs: New trends. *Innovation & Development*, 14(1), 52–70. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2023.2266749>
- Martínez-Romero, M. J., & Álvarez, C. (2023). Training and SME performance: A meta-analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 145–167. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21474>
- Morales-Ortiz, J., & Guerrero, L. (2022). Desafíos de la investigación sobre Pymes en contextos rurales de Ecuador: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Estudios Empresariales Latinoamericanos*, 7(2), 85–104. <https://doi.org/10.21556/relal.2022.07.24>
- OECD. (2021). The digital transformation of SMEs. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- OECD. (2023). SME and entrepreneurship outlook 2023. <https://doi.org/10.1787/82408957-en>
- Patiño, A., Cabello, S. M., Ros Rooney, D., & Urtasun, M. (2025, December 2). Transformación digital productiva: análisis de políticas, estrategias e instrumentos para impulsarla en América Latina (LC/TS.2025/97).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Pérez-López, S., Maldonado, C., & Sánchez, J. (2024). Human talent, motivation and business innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 134–152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0018>

Porter, M. E. (2023). *Competitive advantage: New perspectives*. Harvard Business Review Press.

<https://doi.org/10.4324/9781315183910>

Schumpeter, J. A. (2022). *The theory of economic development* (Reprint). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003189313>

World Bank. (2022). *Digital transformation for SMEs: Global report*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1902-1>