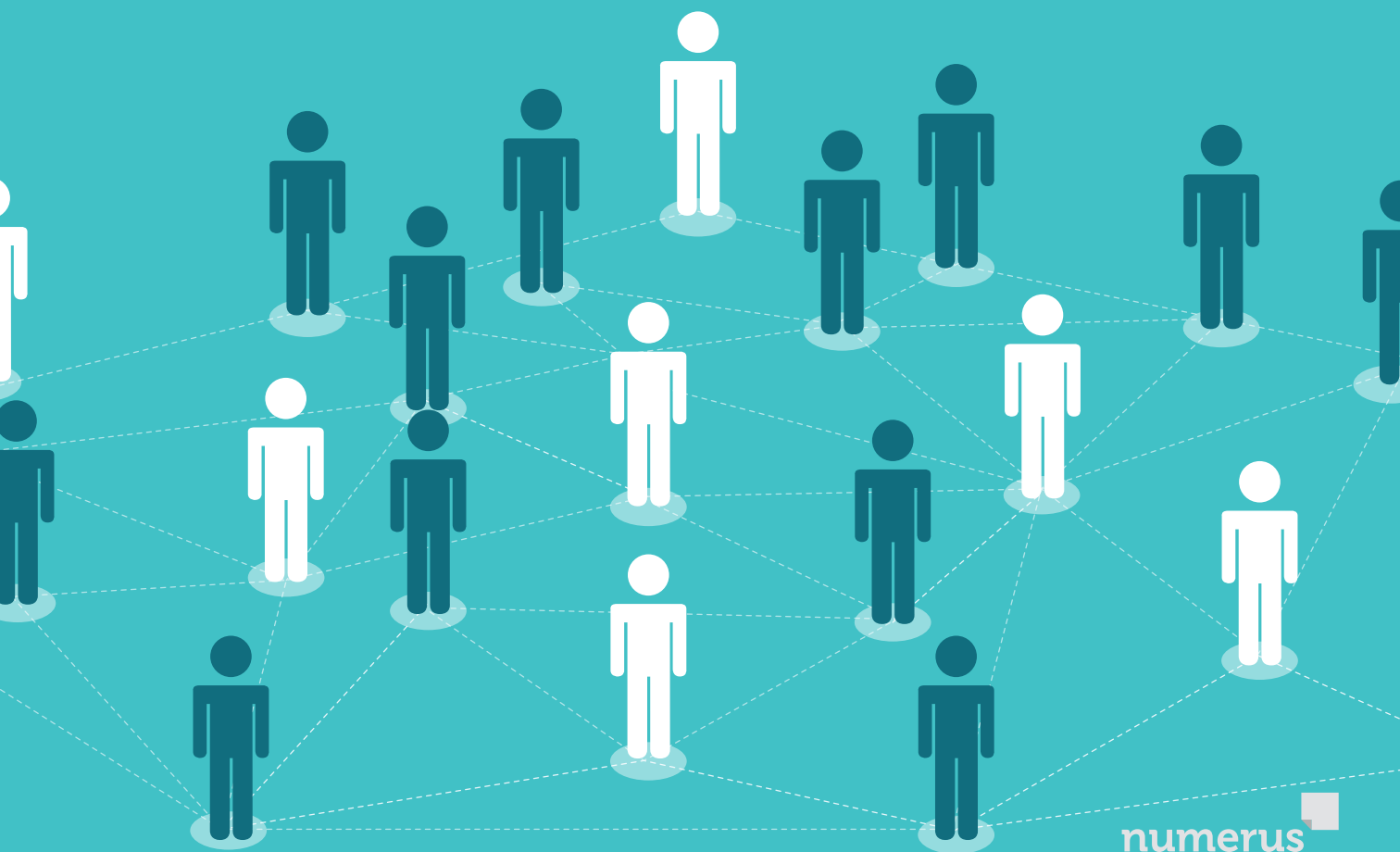


Gestión del talento de la MIPYME en Ecuador

Wilson Araque Jaramillo • Gabriela Duque Espinoza

Andrés Argüello Salazar • Edwin Suquillo Guijarro • Jaime Cadena







Gestión del talento de la MIPYME en Ecuador

Wilson Araque Jaramillo • Gabriela Duque Espinoza
Andrés Argüello Salazar • Edwin Suquillo Guijarro • Jaime Cadena

Gestión del talento de la MIPYME en Ecuador

© del texto completo: Wilson Araque Jaramillo, Gabriela Duque Espinoza,
Andrés Argüello Salazar, Edwin Suquillo Guijarro, Jaime Cadena

© de la compilación: Gabriela Duque Espinoza

© primera edición: Universidad del Azuay, Casa Editora, 2026

Diseño y diagramación: Priscila Delgado Benavides

Corrección de estilo: Christian Parra

Revisores pares: María del Carmena Messina Scolaro, Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

ISBN: 978-9942-54-059-1

e-ISBN: 978-9942-54-060-7

e-PUB: 978-9942-54-061-4

Impresión: PrintLab / Universidad del Azuay en Cuenca del Ecuador

*Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio,
sin la autorización expresa del titular de los derechos.*

CONSEJO EDITORIAL / UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Francisco Salgado Arteaga
Rector

Genoveva Malo Toral
Vicerrectora Académica

Raffaella Ansaloni
Vicerrectora de Investigaciones

Toa Tripaldi
Directora de la Casa Editora

Gestión del talento de la MIPYME en Ecuador



Instituciones e investigadores participantes

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR - SEDE ECUADOR

Wilson Enrique Araque Jaramillo (Dir.); Andrés Jorge Argüello Salazar.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Gabriela Duque Espinoza (Dir.); Adrián Sigüencia-Muñoz.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE IBARRA

Diana Marcela Guerrero Chilibinga (Dir.); Fernanda Gabriela Martínez Ñacato; Esthela Alfonsina Andrade Ortega; Horacio Leonel Pabón Arévalo.

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Jaime Luis Cadena Echeverría (Dir.); Mauricio Hernan Rojas Davalos; Tania Mireya Pazmiño Santana; Carlos Alberto Mancheno Vaca; Jaime Guillermo Guada Garrido; Maria Isabel Sanchez Pazmiño.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Luis Vinicio Saráuz Estévez (Dir.); Juan Guillermo Brucil Almeida; Danilo Erasmo Cuaical Paredes; Jesica Aracely Pupiales Proaño; Cristina Villegas Estévez; Cristina Milena Saráuz Terán.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Juan Pablo Sempertegui Muñoz (Dir.).

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Edwin Javier Suquillo Guijarro (Dir.); Marina Genoveva Zamora Moreta; Paulina Alexandra Cadena Vinuesa; Santiago David Muñoz Solorzano; Diego Francisco Serrano Machado; Elisa Angélica Bravo Ramírez; Ramiro Mauricio Soria Cubillo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Juan Carlos Erazo Álvarez (Dir.); Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Katina Vanessa Bermeo Pazmiño; Lenin Geovanny Vásconez Acuña.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Otto Suárez Rodríguez (Dir.); Olga Bravo Acosta; María Augusta Játiva Pesantez; Javier Burgos Yambay.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Pablo Dávila Pinto (Dir.); Luis Dávila Toro.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo (Dir.).

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

Luis Bayardo Tobar Pesántez (Dir.); César Vásquez Vásquez; Jorge Fernández Salvador.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Luis Eduardo Solis Granda (Dir.).

Índice

Presentación	9	4.2 Ventas	36
1. Introducción	11	4.3 Inversiones	39
2. Metodología de investigación	13	4.4 Internacionalización	41
2.1 Estructura de la muestra	14	4.5 Índice MIPYME de Confianza Empresarial	43
2.2 Selección de las variables y diseño del cuestionario	15	4.6 Opinión de expertos	47
2.3 Análisis estadístico de los datos	15	5. Competitividad	49
2.4 Opinión de expertos	17	5.1 Entorno competitivo	51
3. Gobierno corporativo	19	5.2 Indicadores de rendimiento	52
3.1 Carácter familiar	20	5.3 Índice MIPYME de Competitividad	54
3.2 Longevidad empresarial	21	6. Innovación	57
3.3 Características de la dirección	23	6.1 Actividad innovadora	58
3.3.1 Sexo del gerente	23	6.2 Opinión de expertos	65
3.3.2 Formación del gerente	24	7. Gestión del talento	67
3.3.3 Equipo directivo	25	7.1 Dificultades para la captación y retención de talento	68
3.4 Planteamiento de gobierno corporativo	26	7.2 Acciones de mejora del capital humano	74
3.5 Opinión de expertos	31	8. Reflexión final	81
4. Evolución y expectativas en empleo, ventas e inversiones	33	9. Resumen ejecutivo	83
4.1 Empleo	34	Referencias	86





Presentación

La presente publicación *Informe MIPYME 2024: Gestión del talento en Ecuador*, es un estudio alineado al informe iberoamericano que, desde FAEDPYME (Red Iberoamericana de Investigación en MIPYME), se impulsó con alcance regional.

Al enfocar el análisis en lo que sucede en las MIPYME ecuatorianas, se da a conocer una realidad específica que, basada en datos, permite comprender la situación actual y los desafíos futuros de uno de los ámbitos clave para la mejora competitiva empresarial. En esta investigación, dicho ámbito se vincula con el talento humano, que, por su importancia de incidencia estratégica organizacional, constituye la base para el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas que integran el tejido productivo del país.

Se espera que esta publicación, producto del trabajo investigativo de un conjunto de universidades ecuatorianas que forman parte de FAEDPYME, se convierta en un referente para los actores públicos y privados interesados en la mejora de la MIPYME del Ecuador. Su aporte puede ser útil al momento de diseñar estrategias empresariales y políticas públicas que, de forma sistémica, actúen en favor del funcionamiento armónico y fortalecido del tejido productivo nacional, con miras a posicionar a las empresas y sus productos no solo en el mercado interno.

En ese sentido, y pensando en la internacionalización de las MIPYME, los aprendizajes derivados de esta investigación se constituyen en referentes para que, desde el interior de las propias empresas y mediante la acción del sector público y la cooperación internacional, emerjan servicios de capacitación y asistencia técnica orientados a potenciar el talento de las personas que, desde distintos roles, dinamizan un sector económico altamente generador de empleo.

Por último, esta publicación de carácter académico muestra que, cuando varias instituciones de educación superior se articulan en torno a un objetivo común orientado a mejorar la situación productiva del país, es posible alcanzar aportes de gran trascendencia para el fortalecimiento continuo de espacios clave del quehacer nacional, como es el tejido productivo, dentro del cual las MIPYME tienen un peso significativo en número de establecimientos y generación de empleo digno.

Atentamente,

Wilson Araque Jaramillo

Vicerrector de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Coordinador FAEDPYME - Ecuador



1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) constituyen la base del aparato productivo ecuatoriano, desempeñando un rol estratégico en la dinamización del mercado, la innovación a pequeña escala y la generación de empleo. No obstante, su consolidación enfrenta múltiples limitaciones, entre las que destacan la alta incidencia de la informalidad, el bajo nivel de tecnificación, el acceso restringido a mercados competitivos y la limitada profesionalización del capital humano. Estas condiciones evidencian la necesidad de repensar los modelos de gestión organizacional, con énfasis en la gestión del talento como factor estratégico para el fortalecimiento competitivo y la transformación productiva del sector.

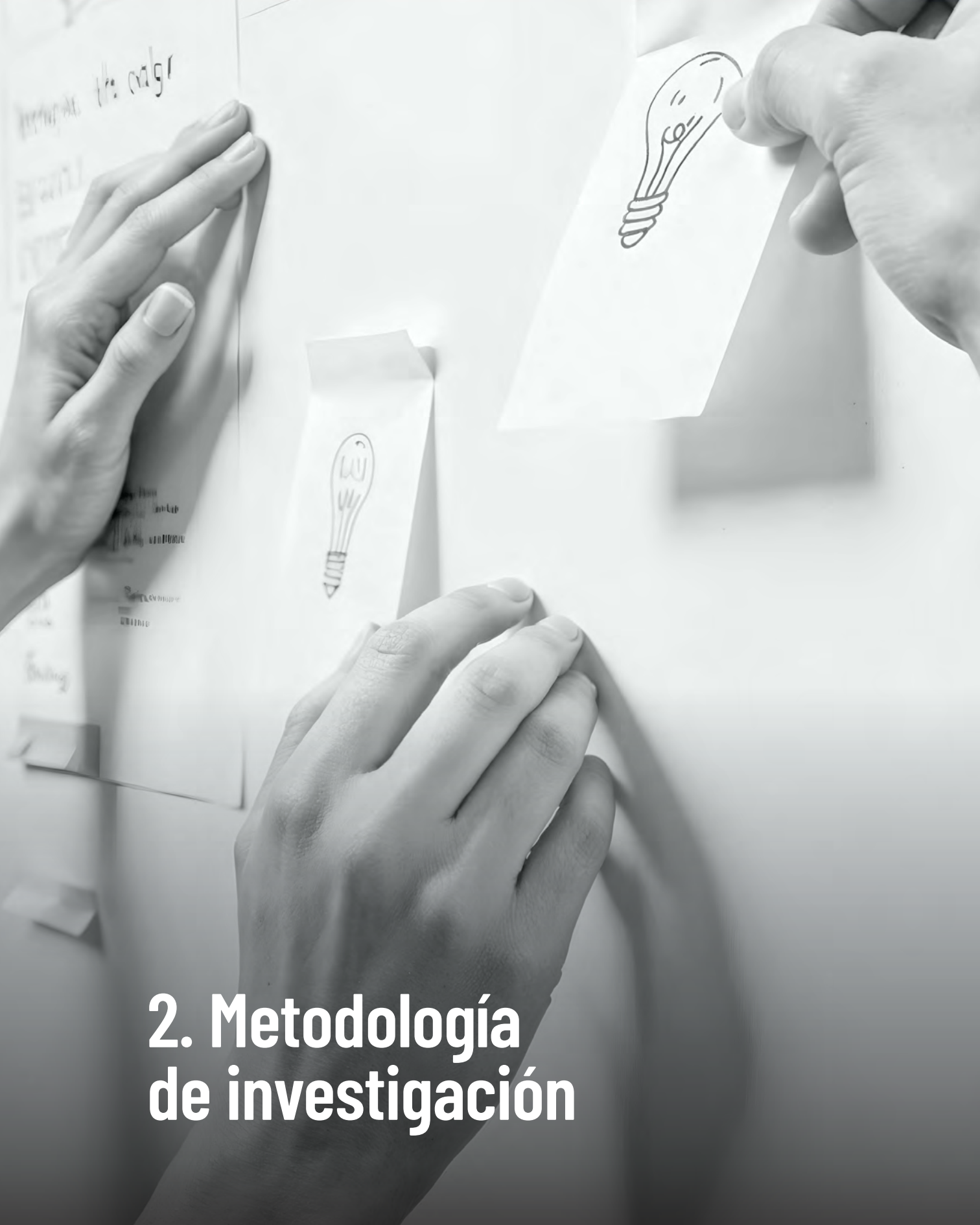
Este documento forma parte del *Informe MIPYME 2024: Gestión del talento en Iberoamérica*, impulsado por la Red Iberoamericana FAEDPYME, cuyo objetivo es proporcionar información relevante sobre las estrategias y expectativas de las empresas, con el fin de apoyar la toma de decisiones en los ámbitos económico y estratégico. El contenido del informe se estructura en torno a ejes fundamentales que permiten comprender el contexto operativo de las MIPYME ecuatorianas. Se abordan aspectos como la estructura del gobierno corporativo, la composición de los equipos directivos y de liderazgo, la longevidad de las organizaciones, así como la evolución y proyecciones en empleo, ventas, inversión e internacionalización. También se analiza la competitividad y la actividad innovadora, utilizando indicadores como el Índice de Confianza Empresarial y el Índice MIPYME de Competitividad, los cuales ofrecen una visión integral del entorno y desempeño empresarial.

Es en el análisis de la gestión del talento humano donde este informe adquiere su mayor relevancia. A partir de una muestra representativa de empresas a nivel nacional, se examinaron las principales barreras para la contratación de personal calificado, las competencias más demandadas por el mercado, las prácticas de ges-

ción del talento adoptadas por las MIPYME y la importancia atribuida a diferentes prácticas para desarrollar, atraer y retener el capital humano. En este contexto, se abordaron problemáticas estructurales como la dificultad para alinear los requerimientos empresariales con la oferta disponible de habilidades técnicas, profesionales y actitudinales, así como la necesidad de diseñar políticas públicas orientadas a mejorar el capital humano en este segmento empresarial.

El estudio se desarrolló mediante una metodología rigurosa que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos. Se encuestó a más de mil empresas a nivel nacional, abarcando diversos sectores y tamaños organizacionales. Esta muestra proporciona una base empírica robusta que permite inferir sobre los principales retos y oportunidades del segmento empresarial más amplio y, al mismo tiempo, más vulnerable del sistema económico nacional. Como valor agregado, el informe comparó el análisis local de las MIPYME ecuatorianas respecto a una perspectiva iberoamericana. Asimismo, se incorporaron secciones de opinión de actores clave de la sociedad vinculados con este sector, con el propósito de conocer sus percepciones sobre las temáticas abordadas en el presente estudio.

Este informe no solo amplía el conocimiento empírico sobre la realidad empresarial ecuatoriana, sino que se constituye en una herramienta estratégica para la formulación de políticas públicas, el diseño de programas orientados al fortalecimiento institucional y la toma de decisiones informadas. Además, ofrece datos relevantes para fortalecer el desarrollo del capital humano en las MIPYME, reconocido como un componente esencial en la construcción de una economía más resiliente, competitiva e innovadora. Por lo que, contar con un diagnóstico riguroso y contextualizado se vuelve imprescindible para orientar eficazmente los esfuerzos tanto del sector público como del privado.



2. Metodología de investigación

A continuación, se presenta la metodología utilizada considerando el tamaño de la muestra, el proceso de selección de las variables y las técnicas estadísticas aplicadas para la obtención y análisis de los datos.

2.1 Estructura de la muestra

La presente investigación forma parte del estudio iberoamericano denominado *Informe MIPYME 2024: Gestión del talento en Iberoamérica*, impulsado por la Red Iberoamericana FAEDPYME, la cual, para efectos del presente documento, segmentó como primer aspecto metodológico a las empresas por tamaño según el número de empleados: micro (6-9 trabajadores) —no se tomaron en cuenta unidades productivas de supervivencia con menos de 6 trabajadores—, pequeñas (10-49) y medianas (50-249). Esta selección difiere de lo establecido en la Resolución 1260 de la Comunidad Andina y el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010), normativa jurídica que define las categorías de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). No obstante, al ser parte de un estudio iberoamericano se ajustó el parámetro a lo definido por la investigación regional.

Como establece el Informe Iberoamericano, pese a las limitaciones metodológicas, generadas principalmente por la forma de levantamiento de información y el acceso al registro de las MIPYME, se procuró definir márgenes aproximados de representatividad estadística, siguiendo los principios del muestreo aleatorio simple para poblaciones infinitas. Esta investigación se basó en la hipótesis de población infinita, dado que el tamaño de la muestra obtenida, en relación con el total de la población, es insignificante (López-Roldán y Fachelli, 2015, como se citó en FAEDPYME, 2025). Es importante considerar que el número de empresas en Ecuador

supera el millón de establecimientos económicos, como lo señala el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su *Registro Estadístico de Empresas* (2023).

En este sentido, se recopilaron 1.422 registros, los cuales, tras un proceso de verificación y depuración, resultaron en una muestra final de 1.066 empresas. Se trabajó con un coeficiente de confiabilidad del 95 % y un margen de error máximo del 3 %. La mayoría de las personas entrevistadas fueron gerentes, propietarios y/o directores de micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional. El levantamiento de los datos se realizó mediante entrevistas presenciales, telefónicas y virtuales, ejecutadas durante los meses de mayo, junio, julio y agosto de 2024.

Según los datos recabados por tamaño (Cuadro 2.1), el 51,8 % de la muestra corresponde a empresas de tamaño micro, seguido de un 33 % de empresas pequeñas y un 15,2 % de medianas empresas. Esto indica que, en promedio cinco de cada diez empresas encuestadas representan al sector microempresarial.

Cuadro 2.1: *Distribución de la muestra por tamaño*

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Microempresas	552	51,8 %
Pequeñas empresas	352	33,0 %
Medianas empresa	162	15,2 %
Total	1.066	100,0 %

2.2 Selección de las variables y diseño del cuestionario

La definición y selección de las variables constituye un aspecto fundamental al momento de construir y configurar un análisis empírico, pues permite abordar de manera óptima el estudio sobre el comportamiento empresarial. En esta investigación, se diseñó un cuestionario dirigido a gerentes, directores y propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de levantar datos relevantes de forma clara y concisa.

El cuestionario se ha estructurado en dos bloques. El primero recoge aspectos generales e informativos de las empresas, como ubicación, sector, antigüedad, tamaño, conformación del equipo directivo, características familiares, formas de dirección, internacionalización, innovación y rendimiento. En el segundo bloque, correspondiente a la investigación de 2024, incluye preguntas sobre la gestión del talento en las MIPYME, medidas mediante una graduación de actitudes tipo Likert.

Para estos casos se ha aplicado el Alpha de Cronbach (α) como medida de evaluación de fiabilidad para determinar la consistencia interna del constructo, y que se basa en la correlación entre elementos promedio ($0 \leq \alpha \leq 1$). Esta medida da una referencia de la estabilidad o consistencia del instrumento aplicado (FAEDPYME, 2025). Con este marco, se procedió a obtener este coeficiente según los bloques de preguntas definidas, obteniéndose los siguientes valores:

- Medición del entorno empresarial ($\alpha = 0,766$)
- Indicadores de rendimiento ($\alpha = 0,885$)
- Medición de la innovación ($\alpha = 0,827$)
- Escasez de puestos de trabajo ($\alpha = 0,816$)
- Obtención de conocimientos y habilidades ($\alpha = 0,927$)

- Factores que limitan la contratación ($\alpha = 0,852$)
- Acciones para cubrir las necesidades de capital humano ($\alpha = 0,866$)
- Medidas de mejora del capital humano ($\alpha = 0,881$)

En este sentido, todos los valores resultantes del estudio reflejan una fiabilidad aceptable, al superar el umbral del 0,7 establecido por Nunnally y Bernstein (1994).

2.3 Análisis estadístico de los datos

Para analizar los datos recabados e identificar la existencia de diferencias significativas, se utilizaron como variables de clasificación el tamaño de la empresa y su sector de actividad. Con el fin de determinar la significación estadística de las variaciones observadas en las respuestas según estos factores, se aplicaron las siguientes pruebas estadísticas:

- **Análisis de diferencias porcentuales:** se emplea el análisis de tablas de contingencia mediante la prueba χ^2 de Pearson, con el objeto de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que la estructura de los datos lo permita, se utilizan tablas 2×2 para fortalecer la precisión de los resultados. En estos casos, se aplicó la corrección por continuidad de Yates a la fórmula de la χ^2 de Pearson.
- **Análisis de diferencia de medias:** de acuerdo con el criterio de clasificación, se ha utilizado el contraste de análisis de la varianza ANOVA. Para variables cuantitativas que contienen múltiples ítems, se aplicó el análisis factorial como método para reducir y agrupar la información. Este análisis busca establecer factores subyacentes comunes en un conjunto de variables mediante la generación de componentes que expliquen la mayor parte de la varianza observada en los datos.

Para identificar las diferencias estadísticas significativas se utilizó la siguiente notación en el texto, gráficos y cuadros:

diferencias significativas al 90 % (*): $p < 0,1$;
diferencias significativas al 95 % (**): $p < 0,05$;
diferencias significativas al 99 % (***): $p < 0,01$;
(-) no significativa.

Finalmente, es necesario señalar que, para este estudio, se construyeron los siguientes índices:

- **Índice MIPYME de Confianza:** este indicador mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los resultados y las expectativas previstas en tres variables: cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Tiene un valor de -100 y 100. Para cada variable se calcula un saldo de diferencia entre mejora y empeoramiento, tanto para el componente de resultados (valores del año pasado) como para expectativas.
- **Índice MIPYME de Competitividad:** este indicador recoge información sobre la facilidad o los impedimentos del entorno para llevar a cabo una actividad empresarial (entorno) y sobre los recursos y capacidades de las empresas que determinan su rendimiento frente a los competidores (rendimiento). El Índice tiene un valor entre -100 y 100 y corresponde al promedio de ambos componentes.

2.4 Opinión de expertos



Verónica Juna

Coordinadora de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CONQUITO
Impulso de la equidad de género y el liderazgo femenino en las MIPYME

A pesar de que el 88,4 % de las MIPYME en Ecuador cuentan con mujeres en sus equipos directivos, solo el 37,9 % de los cargos de dirección son ocupados por ellas. Esta cifra revela una brecha estructural que limita el pleno ejercicio del liderazgo femenino y representa una oportunidad desaprovechada para potenciar la innovación, la sostenibilidad y la competitividad empresarial del país.

Las mujeres hemos demostrado ser excelentes administradoras: organizamos con eficiencia, cuidamos los detalles, gestionamos con visión a largo plazo y enfrentamos los desafíos con resiliencia. Sin embargo, las múltiples responsabilidades de cuidado que asumimos —como madres, hijas, jefas de hogar y cuidadoras— muchas veces restringen nuestro tiempo, energía y posibilidades de asumir nuevos retos profesionales. No es

raro encontrar mujeres con las competencias y el compromiso necesarios para ascender a cargos de dirección, que optan por no hacerlo por temor a descuidar a sus familias, sus hijos o su entorno cercano. Este dilema personal se convierte en una barrera estructural que las organizaciones deben aprender a reconocer y transformar.

Desde mi experiencia en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento, considero que promover el liderazgo femenino en las MIPYME requiere abordar tanto los factores estructurales como las dinámicas culturales que lo condicionan. Es clave establecer políticas internas con procesos de selección y ascenso libres de sesgos, así como criterios claros de equidad y liderazgo inclusivo.

También se deben impulsar programas de formación y mentoría dirigidos a mujeres, que fortalezcan sus capacidades estratégicas, financieras y digitales. Tal como se evidenció en el diagnóstico GEIAL del ecosistema de Quito, una de las brechas persistentes es la limitada participación femenina en redes de contacto, espacios de visibilidad y entornos de decisión. Su integración activa en estos ámbitos es clave para su crecimiento profesional.

Además, incorporar medidas de corresponsabilidad y conciliación laboral —como horarios flexibles, esquemas híbridos y entornos sensibles al cuidado— es esencial para que más mujeres puedan sostener y proyectar sus trayectorias directivas.

Impulsar el liderazgo femenino no es solo una cuestión de equidad, es una estrategia inteligente de desarrollo.

A black and white photograph of three business professionals in a modern office setting. Two women and one man are gathered around a tablet computer, looking at the screen with interest. They are all dressed in professional business attire. The background shows a glass-walled office with a staircase railing and bright lighting.

3. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo ha cobrado relevancia en la organización empresarial contemporánea. Se entiende como un conjunto de mecanismos y estructuras que regulan las relaciones entre diferentes actores que participan en una organización: propietarios, ejecutivos, empleados y consejo directivo. Según Bernal (2012), se define como “la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa” (p. 13). Este enfoque no solo contempla normas externas, sino que reconoce al gobierno corporativo como una disciplina empresarial para lograr relaciones estables y productivas dentro de cualquier organización.

El gobierno corporativo implica un modelo de gobernanza claro, aplicable también a las micro, pequeñas y medianas empresas. Tal como expone Ramírez (2025), «la estructura de gobierno corporativo es fundamental para la dirección y el establecimiento de la estrategia operativa de una organización» (p. 31). No obstante, para muchas MIPYME este puede constituir un concepto complejo o percibido como intangible, lo que genera una brecha entre las prácticas óptimas de gobernanza y su implementación efectiva en el sector.

El gobierno corporativo en las MIPYME resulta esencial para fortalecer la transparencia, la ética y la sostenibilidad empresarial, además de contribuir a la competitividad y a la responsabilidad social. Dado que tanto las empresas públicas como las privadas desempeñan un papel central en el crecimiento económico, la generación de empleo y el bienestar social, un adecuado gobierno corporativo facilita la adopción de prácticas que promuevan la igualdad y la equidad entre los accionistas, asegurando una gestión empresarial eficiente (Loaiza Montero, 2025).

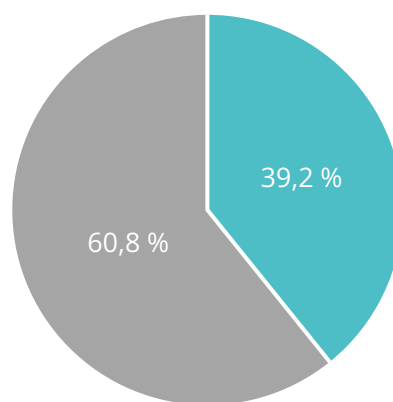
En este contexto, y siguiendo la perspectiva del *Informe MIPYME 2024: Gestión del talento en Iberoamérica*, el estudio del gobierno corporativo se enfoca en analizar el carácter de la

empresa, considerando su antigüedad, tipo de empresa (familiar o no familiar), gestión de la dirección y, por último, los principios y/o planteamientos de gobierno corporativo.

3.1 Carácter familiar

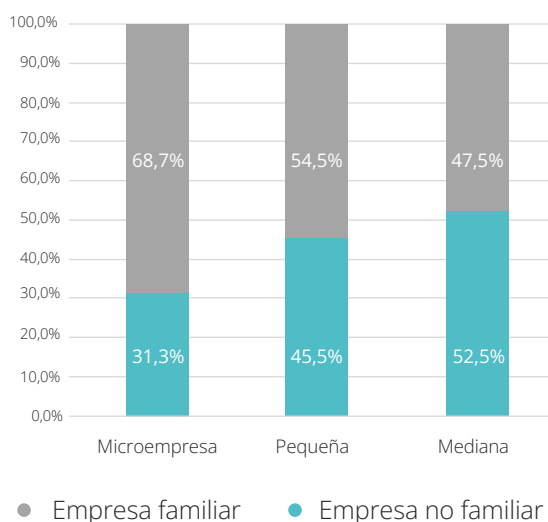
Según los resultados de la investigación, el 61 % de las empresas ecuatorianas son de carácter familiar (Gráfico 3.1). Al analizar esta información según el tamaño de la empresa (Gráfico 3.2), se observan diferencias significativas: el mayor porcentaje de empresas familiares corresponde a las microempresas (68,7 %), mientras que en las pequeñas y medianas empresas esta proporción es menor. Por sectores económicos, se determinó que el sector industrial presenta la mayor concentración de empresas familiares (74 %). Estos resultados son consistentes con lo registrado a nivel iberoamericano, donde igualmente se evidencia que la mayoría de empresas son familiares, con una mayor presencia en las microempresas y en el sector industrial (Gráfico 3.3).

Gráfico 3.1: Presencia de empresas familiares



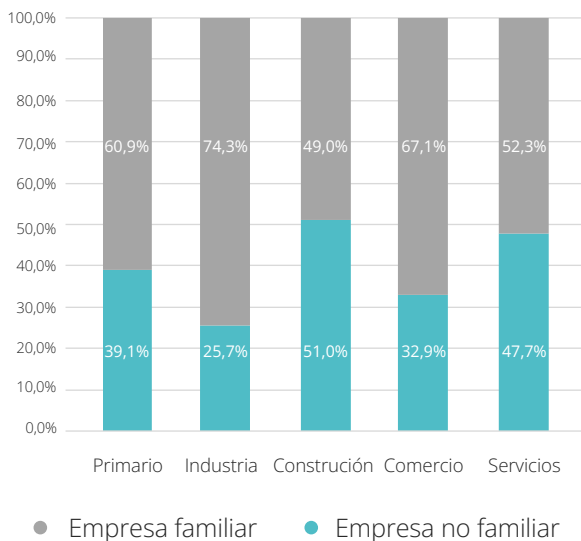
- Empresa familiar
- Empresa no familiar

Gráfico 3.2: Presencia de empresas familiares. Tamaño de la empresa (***)



Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Gráfico 3.3: Presencia de empresas familiares. Sector de actividad (***)



Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

3.2 Longevidad empresarial

En relación con la antigüedad de las MIPYME, se registró una media de 17,5 años (Gráfico 3.4). El mayor número de empresas se ubica en la franja de entre 5 y 9 años, correspondiente al 21 % del total de establecimientos encuestados, seguida por aquellas con entre 10 y 14 años de actividad, que representan el 16 %. La edad promedio de las empresas que se declaran de carácter familiar es levemente superior (17,9 años) a la de aquellas que no lo son (17,03 años) (Gráfico 3.5).

La clasificación de las MIPYME según su etapa en el ciclo de vida (Gráfico 3.6) evidencia que las empresas en fase emprendedora (menos de 10 años) representan el 38,9 %; las empresas en desarrollo (entre 11 y 25 años), el 40,6 %; las empresas consolidadas (entre 26 y 50 años), el 16,7 %; y las empresas longevas (más de 50 años), el 3,9 %.

En cuanto al tamaño (Gráfico 3.7), se identificó que las empresas de mayor longevidad corresponden a las de mayor dimensión, observándose una edad promedio de 14,7 años en las microempresas, 18,3 años en las pequeñas y 25,9 años en las medianas empresas. El análisis por sector (Gráfico 3.8) muestra que las empresas del sector industrial presentan el mayor promedio de antigüedad, con 22,5 años. Cabe señalar que existe una diferencia altamente significativa entre el sector empresarial y la longevidad de las empresas.

Los resultados demuestran una alta similitud entre la longevidad empresarial en Ecuador y en la región. La media de antigüedad de las MIPYME en Iberoamérica es de 17,6 años, mientras en Ecuador es de 17,5 años. Asimismo, tanto a nivel nacional como regional las empresas en fase emprendedora y en desarrollo son cerca del 80 % del tejido productivo. Finalmente, se observa que las empresas más longevas tienden a corresponder a los segmentos de mayor tamaño.

Gráfico 3.4: Longevidad empresarial (años)

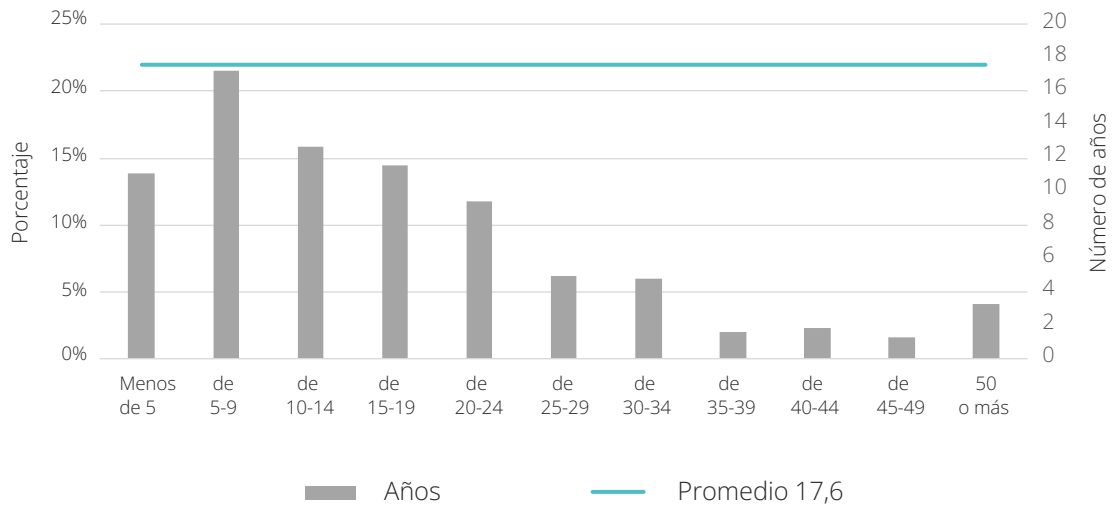


Gráfico 3.5: Longevidad empresarial (años). Empresa familiar (-)

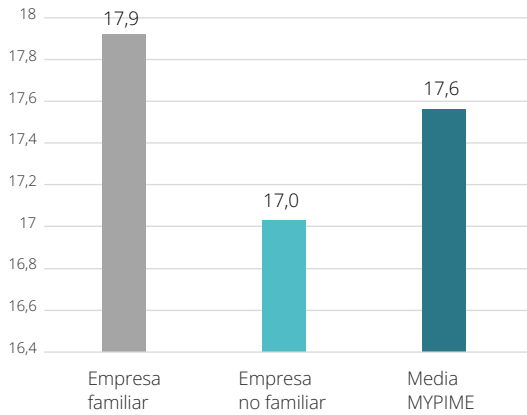
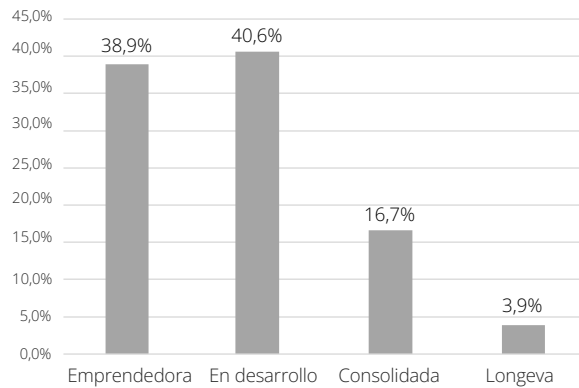
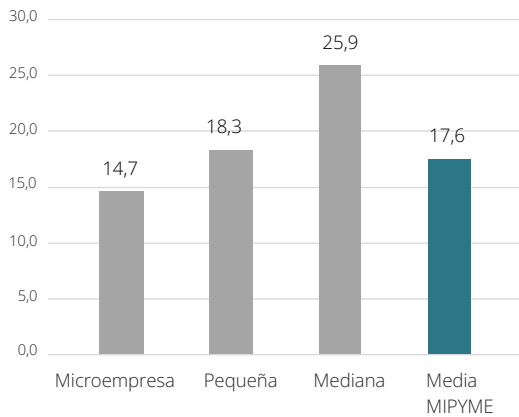


Gráfico 3.6: Distribución de empresas por ciclo de vida



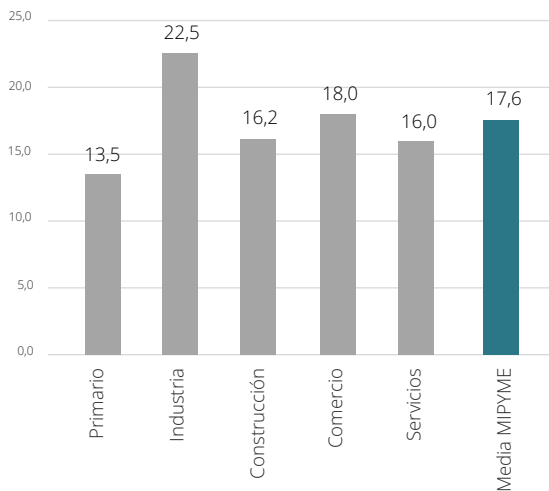
Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

Gráfico 3.7: Longevidad empresarial (años).
Tamaño de la empresa (***)



Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

Gráfico 3.8: Longevidad empresarial (años).
Sector de actividad (***)



Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

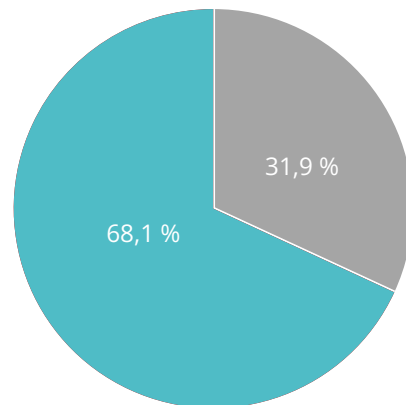
3.3 Características de la dirección

3.3.1 Sexo del gerente

Se determinó que el 32 % de los puestos gerenciales son ocupados por mujeres (Gráfico 3.9). Al desagregar esta información por tamaño de empresa, se observa una mayor presencia femenina en cargos gerenciales dentro de las microempresas, evidenciándose una diferencia significativa entre sexo del gerente y el tamaño de la empresa (Cuadro 3.1). De igual manera, al analizar esta variable según el sector de actividad, se identifica que el sector comercio presenta el mayor porcentaje de establecimientos con mujeres en posiciones gerenciales, con un 35,2 % (Cuadro 3.2).

Asimismo, las empresas de carácter familiar presentan una mayor proporción de mujeres en la gerencia (35,5 %), en comparación con las empresas no familiares (26,3 %). Esta discrepancia es estadísticamente significativa, lo que indica que las estructuras empresariales familiares podrían favorecer una mayor participación femenina en roles directivos (Cuadro 3.3). Al contrastar estos resultados con los datos obtenidos a nivel iberoamericano, se observa una tendencia similar y con igual significancia estadística.

Gráfico 3.9: Sexo del gerente



● Hombre ● Mujer

Cuadro 3.1: Sexo del gerente.
Tamaño de la empresa (***)

	Hombre	Mujer
Micro (6-9)	62,5 %	37,5 %
Pequeñas (10-49)	73,0 %	27,0 %
Medianas (50-249)	76,5 %	23,5 %

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.2: Sexo del gerente. Sector de actividad (-)

	Hombre	Mujer
Primario	78,3 %	21,7 %
Industria	66,0 %	34,0 %
Construcción	73,5 %	26,5 %
Comercio	64,8 %	35,2 %
Servicios	70,5 %	29,5 %

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.3: Sexo del gerente. Empresa familiar (***)

	Hombre	Mujer
Empresa no familiar	73,7 %	26,3 %
Empresa familiar	64,5 %	35,5 %

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

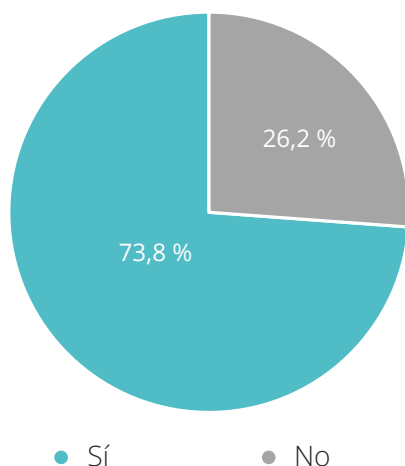
3.3.2 Formación del gerente

De acuerdo con los datos levantados, el 74 % de los gerentes de las MIPYME cuentan con estudios universitarios (Gráfico 3.10). Se observa que el nivel de formación de los gerentes aumenta conforme crece el tamaño de la empresa, desde un 65,6 % en microempresas hasta un 92,6 % en medianas (Cuadro 3.4). Esta diferencia es altamente significativa y refleja que las empresas más grandes tienden a contar con gerentes con niveles educativos superiores. Al contrastar estos resultados con los reportados a nivel de la región, se evidencia una tendencia similar tanto en Ecuador como el resto de Iberoamérica.

Al analizar la información por sector (Cuadro 3.5), se identifica que los mayores porcentajes de gerentes con formación universitaria corresponden a los sectores de la construcción (81,6 %) y los servicios (79,1 %). Por su parte, los sectores industrial y primario presentan los niveles más bajos. Las diferencias entre sectores son significativas, lo que sugiere una relación entre la formación gerencial y el ámbito de actividad económica.

Según los datos presentados (Cuadro 3.6), los gerentes de empresas no familiares registran un mayor nivel de formación académica (82,8 %) en comparación con los gerentes de empresas familiares (68,1 %). Esta diferencia indica una mayor tendencia hacia la profesionalización gerencial en estructuras empresariales no familiares.

Gráfico 3.10: Estudios universitarios del gerente



Cuadro 3.4: Estudios universitarios del gerente. Tamaño de la empresa (***)

	Sí	No
Micro (6-9)	65,6 %	34,4 %
Pequeñas (10-49)	78,1 %	21,9 %
Medianas (50-249)	92,6 %	7,4 %

Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.5: Estudios universitarios del gerente. Sector de actividad (***)

	Sí	No
Primario	69,6 %	30,4 %
Industria	64,6 %	35,4 %
Construcción	81,6 %	18,4 %
Comercio	70,4 %	29,6 %
Servicios	79,1 %	20,9 %

Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.6: Estudios universitarios del gerente. Empresa familiar (***)

	Sí	No
Empresa no familiar	82,8 %	17,2 %
Empresa familiar	68,1 %	31,9 %

Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

3.3.3 Equipo directivo

En lo que respecta a la composición de los equipos directivos, el 37,9 % de las empresas reportó contar con mujeres en cargos directivos y el 88,4 % indicó tener al menos una mujer en estos espacios. Además, el 5,3 % señaló que sus equipos directivos están conformados exclusivamente por mujeres (Cuadro 3.7). Estos resultados son coherentes con la información registrada a nivel iberoamericano, donde se evidencian niveles similares de inclusión femenina en los procesos de toma de decisiones. Al comparar los datos de Ecuador con los de la región, se observa una proporción equivalente en la participación de mujeres en los equipos directivos de las MIPYME.

La presencia femenina en espacios directivos es alta en todos los tamaños de empresa, con más del 85 % de las MIPYME reportando la participación de mujeres (Cuadro 3.8). No obstante, los porcentajes más elevados se registran en las microempresas (39,7 %), con una ligera disminución en las pequeñas y medianas empresas. Estas diferencias son estadísticamente significativas.

Al analizar la información por sectores, se observa que todos superan el 83 % de participación femenina en equipos directivos, destacándose el sector primario con un 100%. Sin embargo, la proporción de mujeres en relación con el total del equipo es menor en el sector de la construcción (25,2 %), mientras que el sector industrial presenta una mayor proporción (39,6 %) (Cuadro 3.9).

Finalmente, el Cuadro 3.10 muestra que las empresas familiares registran una mayor proporción de mujeres en cargos directivos (40 %) en comparación con las empresas no familiares (34,6 %). Esta diferencia confirma la tendencia observada en otros indicadores, según la cual las estructuras familiares presentan mayores niveles de inclusión de género.

Cuadro 3.7: Composición del equipo directivo

% mujeres en equipo directivo	37,9%
Empresas con mujeres en equipo directivo	88,4%
Empresas con sólo mujeres directivas	5,3%

Cuadro 3.8: Mujeres en equipo directivo. Tamaño de la empresa (***)

	% mujeres directivas	% MIPYMES con mujeres directivas
Micro (6-9)	39,7 %	85,3 %
Pequeñas (10-49)	36,1 %	90,6 %
Medianas (50-249)	35,5 %	93,8 %

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.9: Mujeres en equipo directivo. Sector de actividad (***)

	% mujeres directivas	% MIPYMES con mujeres directivas
Primario	38,7 %	100,0 %
Industria	39,6 %	89,6 %
Construcción	25,2 %	83,7 %
Comercio	39,5 %	88,9 %
Servicios	37,2 %	87,4 %

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.10: Mujeres en equipo directivo. Empresa familiar (**)

	% mujeres directivas	% MIPYMES con mujeres directivas
Empresa no familiar	34,6 %	86,6 %
Empresa familiar	40,0 %	89,5 %

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

3.4 Planteamiento de gobierno corporativo

A las MIPYME encuestadas se les solicitó información sobre sus planes de gobierno corporativo para los próximos dos y tres años. Con base en una escala de 1 a 5 (Gráfico 3.11), la transmisión generacional (2,95) y la incorporación de nuevos socios (2,56) fueron las opciones con mayor valoración.

En el Cuadro 3.11 se presenta la proporción de empresas que se plantean cada una de las alternativas mencionadas. En este sentido, las principales acciones se enfocan en la transmisión generacional (71,9 %) y en la incorporación de directivos externos (62,1 %). A estas le siguen la incorporación de nuevos socios (59,8 %), la venta del negocio (36,9 %) y, finalmente, el cierre de operaciones empresariales (18,5 %).

Gráfico 3.11: Planteamiento de gobierno corporativo (importancia)



Cuadro 3.11: Planteamiento de gobierno corporativo

Incorporar nuevos socios	59,8 %
Incorporar directivos externos	62,1 %
Transmisión generacional	71,9 %
Venta	36,9 %
Cierre	18,5 %

La aplicación de estrategias de gobierno corporativo no presenta, en su mayoría, una relación significativa frente al tamaño de las empresas. No obstante, la incorporación de directivos externos se vuelve una acción relevante en empresas medianas, donde el 75,9 % considera su futura aplicación (Cuadro 3.12).

En lo que se refiere a la valoración de las estrategias de gobierno corporativo, se puede observar que el tamaño de la empresa influye en la puntuación. Las acciones con mayor valoración en las microempresas son la transmisión generacional y la incorporación de nuevos socios, cada una alcanzando un puntaje de 2,87 y 2,46, respectivamente (Cuadro 3.13). De igual forma, en las empresas medianas, las dos principales acciones son la incorporación de directivos externos (2,9 puntos) y la transmisión generacional (2,8 puntos).

Cuadro 3.12: Planteamiento de gobierno corporativo. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	56,7 %	61,9 %	65,4 %	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	54,7 %	67,3 %	75,9 %	*
Transmisión generacional	69,6 %	75,0 %	72,8 %	-
Venta total o parcial de la empresa	41,8 %	32,4 %	29,6 %	-
Cierre de la empresa	18,8 %	18,2 %	17,9 %	-

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.13: Planteamiento de gobierno corporativo (importancia). Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	2,46	2,61	2,78	**
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,24	2,72	2,90	***
Transmisión generacional	2,87	3,11	2,87	*
Venta total o parcial de la empresa	2,07	1,88	1,77	**
Cierre de la empresa	1,40	1,41	1,41	-

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En el Cuadro 3.14 se observa que el sector primario lidera en el planteamiento de gobierno corporativo, particularmente en la incorporación de socios (82,6 %) y en la transmisión generacional (91,3 %). En contraste, el sector de la construcción destaca por su mayor intención de venta del negocio (51 %). Las diferencias significativas evidencian cómo la dinámica propia de cada sector puede influir en sus modelos de gobernanza y administración.

En cuanto a la valoración promedio del planteamiento de gobierno corporativo según el sector (Cuadro 3.15), no se observan diferencias significativas. No obstante, los sectores primario e industrial tienden a valorar más la transmisión generacional, mientras que el sector de la construcción muestra mayor interés en la venta parcial o total de la empresa.

Las empresas no familiares otorgan mayor peso a la transmisión generacional (76,5 %), mientras que las empresas familiares se enfocan en aspectos como la incorporación de nuevos socios (65,8 %). La incorporación de directivos externos también es más frecuente en estas últimas (68,9 %).

Al analizar los planteamientos de gobierno corporativo según el tipo de empresa (familiares y no familiares) (Cuadro 3.16), se observa que las empresas familiares tienden, en su mayoría, a enfocarse en la incorporación de directivos externos (68,9 %) y en la incorporación de nuevos socios (65,8 %). En cuanto a las diferencias significativas entre ambos tipos de empresas, destaca la relacionada con la transmisión generacional. Estos resultados son consistentes con lo encontrado en el estudio iberoamericano, donde los aspectos más relevantes se centran en la transmisión generacional y en la incorporación de nuevos socios y directivos.

Finalmente, se destaca que las empresas familiares valoraron con mayor puntuación (2,80) la incorporación de nuevos socios, mientras que las empresas no familiares otorgaron una valoración más alta a la transmisión generacional (3,16), tal como se presenta en el Cuadro 3.17.

Cuadro 3.14: *Planteamiento de gobierno corporativo. Sector de actividad*

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	82,6 %	60,4 %	59,2 %	59,7 %	58,5 %	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	73,9 %	62,5 %	65,3 %	57,0 %	65,5 %	***
Transmisión generacional	91,3 %	77,1 %	71,4 %	71,6 %	69,5 %	-
Venta total o parcial de la empresa	39,1 %	31,9 %	51,0 %	39,5 %	34,5 %	***
Cierre de la empresa	34,8 %	18,8 %	24,5 %	18,7 %	16,7 %	*

Diferencias significativas: (): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa*

Cuadro 3.15: *Planteamiento de gobierno corporativo (importancia). Sector de actividad*

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	2,61	2,53	2,37	2,61	2,55	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,52	2,54	2,39	2,36	2,62	-
Transmisión generacional	3,13	3,12	2,69	2,99	2,88	-
Venta total o parcial de la empresa	2,04	1,86	2,10	2,08	1,87	-
Cierre de la empresa	1,43	1,45	1,51	1,44	1,35	-

Diferencias significativas: (): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa*

Cuadro 3.16: Planteamiento de gobierno corporativo. Empresa familiar

	EF	ENF	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	65,8 %	55,9 %	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	68,9 %	57,7 %	*
Transmisión generacional	64,6 %	76,5 %	***
Venta total o parcial de la empresa	37,1 %	36,7 %	*
Cierre de la empresa	18,4 %	18,5 %	-

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuadro 3.17: Planteamiento de gobierno corporativo (importancia). Empresa familiar

	EF	ENF	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	2,80	2,41	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,75	2,35	***
Transmisión generacional	2,62	3,16	***
Venta total o parcial de la empresa	2,02	1,92	-
Cierre de la empresa	1,39	1,41	-

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

3.5 Opinión de expertos



Sofía Arce Bojorque

Directora Ejecutiva de la Cámara de Industrias, Producción y Empleo (CIPEM)

La internacionalización de las empresas ecuatorianas requiere información precisa y una preparación estratégica. A continuación, se presentan algunos elementos esenciales para potenciar este proceso en las MIPYME:

Análisis del potencial de internacionalización

Antes de iniciar un proceso de internacionalización, es fundamental evaluar la capacidad de la empresa para operar en mercados extranjeros. Este análisis debe considerar aspectos como la capacidad de producción, el cumplimiento de normativas de calidad, la adaptación del producto a las preferencias del mercado objetivo y la formación técnica del equipo en comercio internacional.

Identificación de mercados potenciales

Realizar una investigación de mercado permite determinar qué países tienen demanda para los productos o servicios de la empresa. Actualmente, existen plataformas gratuitas, como Trade Map (trademap.org), que facilitan el acceso a esta información, permitiendo tomar decisiones fundamentadas.

Conocimiento de los requisitos de entrada al mercado objetivo

El comercio internacional implica superar barreras tanto arancelarias como no arancelarias. En el caso de las arancelarias, es clave verificar si existen acuerdos comerciales que permitan acceder a beneficios mediante un certificado de origen. Ecuador mantiene acuerdos comerciales con la CAN, Mercosur, Aladi, Unión Europea y EFTA, así como acuerdos binacionales con China, Guatemala, México, Cuba, entre otros.

Por otro lado, las barreras no arancelarias pueden incluir certificaciones de calidad, licencias o normativas específicas, cuyo cumplimiento puede requerir tiempo y planificación.

Definición del canal de comercialización

Existen diversas estrategias para ingresar a un nuevo mercado, desde la distribución a través de terceros hasta la venta directa. Algunas opciones incluyen:

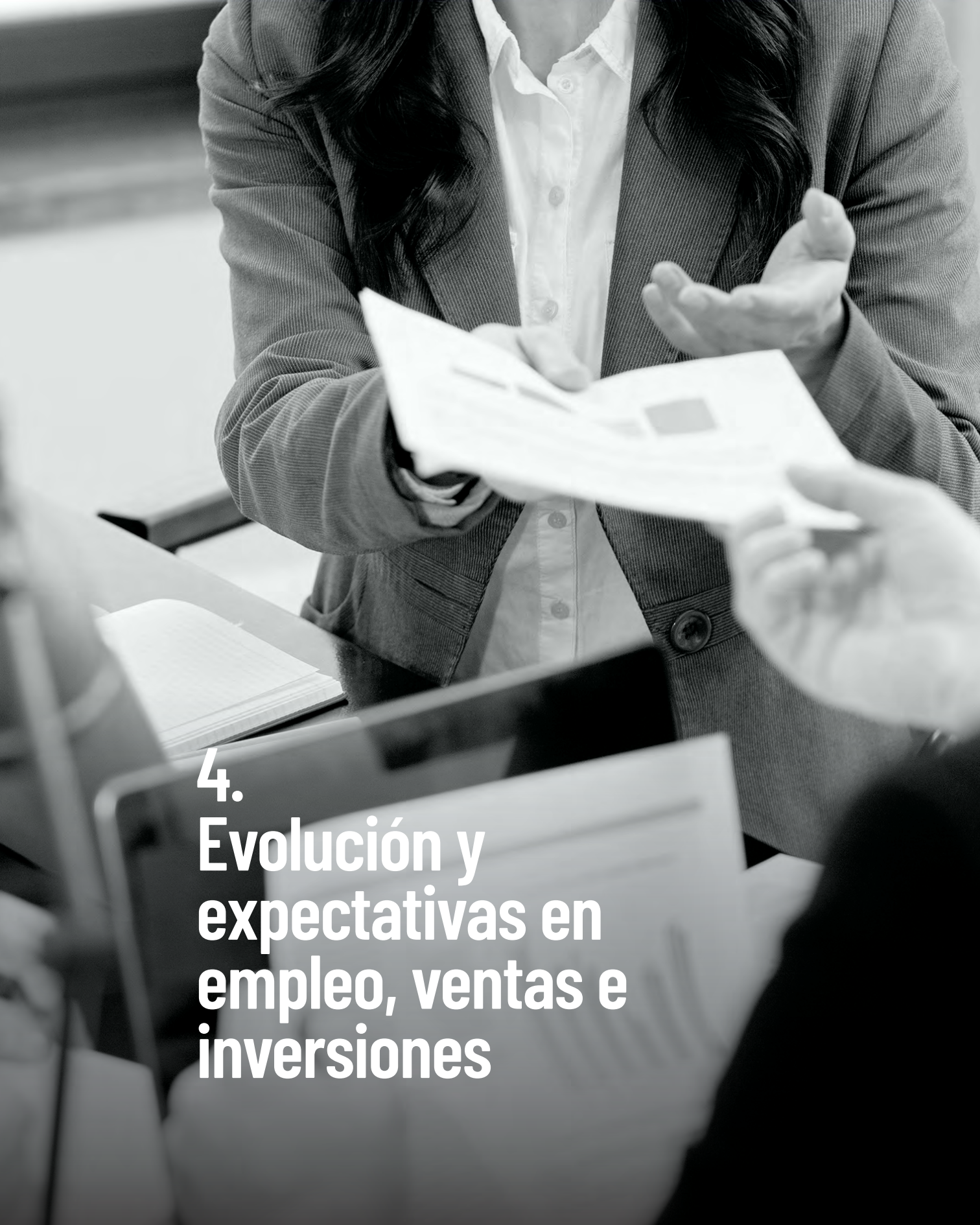
- Distribuidores locales que ya operan en el mercado objetivo.
- Alianzas estratégicas, como el modelo piggyback, donde una empresa con experiencia en el mercado internacional comercializa productos de otra empresa complementaria.
- Tiendas propias o comercio electrónico, según las características del negocio y el mercado.

Participación en misiones comerciales y ferias internacionales

Las cámaras de comercio e industria, así como las cámaras binacionales, son aliados clave para facilitar la participación en ferias y misiones comerciales. Estas actividades permiten:

- Conectar con potenciales clientes y distribuidores.
- Identificar proveedores de maquinaria y materias primas.
- Analizar la competencia y realizar benchmarking de empresas del mismo sector.
- Conocer tendencias globales en diseño, producción y comercialización.

Las MIPYMES ecuatorianas interesadas en expandirse deben aprovechar estos espacios y acercarse a sus cámaras o asociaciones empresariales para obtener información sobre eventos comerciales y oportunidades de internacionalización.

A black and white photograph showing a woman in a business suit holding a document. Another person's hand is visible in the foreground, also holding a document. The scene appears to be a professional meeting or presentation.

4. Evolución y expectativas en empleo, ventas e inversiones

La necesidad de información para adaptarse a las demandas del mercado global permite a las MIPYME alinear su gestión estratégica como un recurso clave para alcanzar y mantener su competitividad, considerando que su desarrollo suele ser tradicional, dada su naturaleza familiar (Haryono y Narsa, 2024). Según Mago y Modiba (2022), las pequeñas y medianas empresas promueven la creación de empleo, la innovación y el crecimiento económico, por lo que son un pilar importante para la economía mundial por su aporte al producto interno bruto (PIB) y a la cantidad de empleo que generan (Soomro et al., 2025).

Las MIPYME son consideradas un motor del desarrollo socioeconómico por su elevada capacidad de resistir, absorber, adaptarse, transformar y recuperarse de los efectos de las crisis de manera oportuna y eficiente. Sin embargo, posterior al COVID-19, las empresas, independientemente de su alcance global, enfrentan mayores desafíos derivados de la competencia de los mercados internacionales, pues el proceso de internacionalización no solo es un mecanismo estratégico para mejorar la competitividad empresarial, sino también una oportunidad para incrementar sus probabilidades de supervivencia, promoviendo la generación de empleo y la creación de valor económico (Ruiz-Coupeau et al., 2019).

En esta sección, se analiza la evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) mediante variables claves como el empleo, las ventas, la inversión y la internacionalización. Se estudia su evolución con base en el año 2023 en comparación con el 2022, y se exploran las expectativas para 2024. Además, se profundiza el estudio considerando el tamaño y sector de las empresas, buscando diferencias en su comportamiento.

Para dimensionar las tendencias y perspectivas de crecimiento o decrecimiento de las variables de estudio, se incluye el *saldo de evolución y el saldo de expectativas*. Como valor agregado, se propone un Índice de Confianza

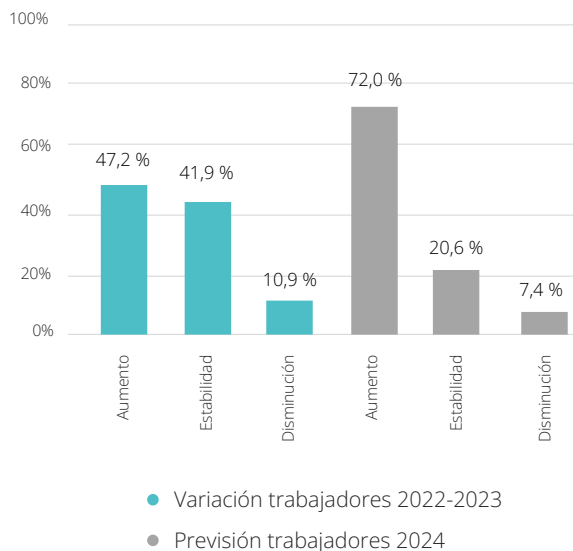
Empresarial y un análisis comparativo entre las cifras que presenta el sector MIPYME de Ecuador respecto a Iberoamérica.

El informe se desarrolla en un escenario post COVID-19, caracterizado por alta incertidumbre, debido a factores como la inestabilidad política, la disminución de la seguridad y la crisis energética.

4.1 Empleo

La información reportada por las MIPYME sobre el empleo incluyó la evolución del número de trabajadores entre los años 2022 al 2023, así como su perspectiva respecto a 2024 (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1: Evolución de los empleados 2022-2023 y tendencia para 2024



Las MIPYME ecuatorianas reportan que la evolución del empleo entre 2022 y 2023 ha sido favorable, al considerar un aumento del 47,2 % y una estabilidad del 41,9 %. Únicamente el 10,9 % señala que el empleo ha disminuido, lo que deja un saldo de evolución positivo de 36,3 pun-

tos. Este saldo es superior al encontrado en las MIPYME iberoamericanas, que reportaron un valor de 29 puntos.

Con relación a la tendencia para 2024, el 72 % de las MIPYME en Ecuador esperan aumentar el empleo, y el 20,6 % indican que lo mantendrán. Estos resultados presentan un escenario prometedor para el sector empresarial, pues solo el 7,4 % proyecta una disminución. Estos datos resultan en un saldo de expectativas de 64,6 puntos, evidenciando un valor que duplica al saldo reportado a nivel de Iberoamérica, que fue de 32,8 puntos. La diferencia se explica principalmente por la proyección de las MIPYME iberoamericanas, donde el 43,4 % esperaba un aumento en el empleo.

El análisis por tamaño de empresa (Cuadro 4.1) evidencia diferencias significativas en la evolución y expectativas sobre el empleo. Al evaluar la evolución, se observa inversa entre los porcentajes de aumento y disminución conforme cam-

bia el tamaño de la empresa. Esto se refleja en el saldo de evolución, que crece a medida que la empresa aumenta de tamaño, replicando la tendencia encontrada en el estudio de las MIPYME iberoamericanas. Así, las empresas medianas presentan el mayor saldo positivo con 55,6 % siendo superior al 46,2 % reportado en Iberoamérica.

En cuanto a la generación de empleo proyectada para 2024, los resultados son alentadores y muestran diferencias significativas según el tamaño de las empresas. Conforme la empresa crece, aumenta la expectativa de empleo, situándose entre 68,3 % y el 76,5 % para las micro y medianas empresas, respectivamente. A diferencia de Iberoamérica, la mayor expectativa de crecimiento de empleo lo presentan las pequeñas empresas con 70,5 % frente al 57,1 % a nivel global. Por otro lado, las pequeñas empresas coinciden tanto en Ecuador (5,1 %) como en Iberoamérica (8,7 %) en ser las que presentan el menor porcentaje de disminución en la contratación de trabajadores.

Cuadro 4.1: Evolución y expectativas sobre el empleo. Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Evolución de los empleados en 2023				
Disminución	12,1 %	11,1 %	6,2 %	***
Estabilidad	46,2 %	39,8 %	32,1 %	
Aumento	41,7 %	49,1 %	61,7 %	
Saldo de evolución	29,5 %	38,1 %	55,6 %	
Tendencia empleo 2024				
Disminución	8,7 %	5,1 %	8,0 %	**
Estabilidad	23,0 %	19,3 %	15,4 %	
Aumento	68,3 %	75,6 %	76,5 %	
Saldo de expectativas	59,6 %	70,5 %	68,5 %	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuando la información se analiza por sector de operación, la evolución y expectativas sobre empleo no difieren de forma significativa (Cuadro 4.2). Como información relevante, la mayor tendencia de aumento del empleo para 2024 se refleja en el sector servicios; mientras que el saldo de evolución más favorable lo obtienen las MIPYME dedicadas a la comercialización, con un saldo positivo de 42,8 %.

Estos datos difieren de los resultados obtenidos a nivel iberoamericano, donde la evolución y la tendencia del empleo varían según el sector de operación. En este contexto, el sector primario muestra el saldo de evolución más favorable (35,1 %), coincidiendo con Ecuador en que las MIPYME del sector servicios presentan las mayores expectativas de contratación laboral (42,4 %).

Cuadro 4.2: Evolución y expectativas sobre el empleo. Sector de actividad

Variaciones	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Evolución de los empleados en 2023						
Disminución	8,7 %	11,8 %	12,2 %	10,6 %	10,8 %	-
Estabilidad	47,8 %	42,4 %	53,1 %	35,9 %	45,5 %	
Aumento	43,5 %	45,8 %	34,7 %	53,4 %	43,7 %	
Saldo de evolución	34,8 %	34,0 %	22,4 %	42,8 %	33,0 %	
Tendencia empleo 2024						
Disminución	4,3 %	9,0 %	14,3 %	9,1 %	4,8 %	-
Estabilidad	26,1 %	23,6 %	14,3 %	20,8 %	20,0 %	
Aumento	69,6 %	67,4 %	71,4 %	70,1 %	75,2 %	
Saldo de expectativas	65,2 %	58,3 %	57,1 %	61,0 %	70,3 %	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

4.2 Ventas

La evolución de las ventas de las MIPYME ecuatorianas se muestra en el Gráfico 4.2. Cerca de la mitad de las empresas consideran que las ventas en 2023 aumentaron con relación al periodo previo; además, el 29,5 % indica que esta variable se mantuvo estable. Sin embargo, este comportamiento cambia al proyectar las expectativas para 2024.

El 52 % de las MIPYME estiman que las ventas se mantendrán. Estos datos muestran un saldo de expectativas menor para 2024 (18,6 %) que el obtenido en la evolución de 2023 (29 %), ya que solo el 33,3 % de las MIPYME esperan un aumento en las ventas, 16,4 % menos que el porcentaje de empresas que estimó este crecimiento entre 2022 y 2023.

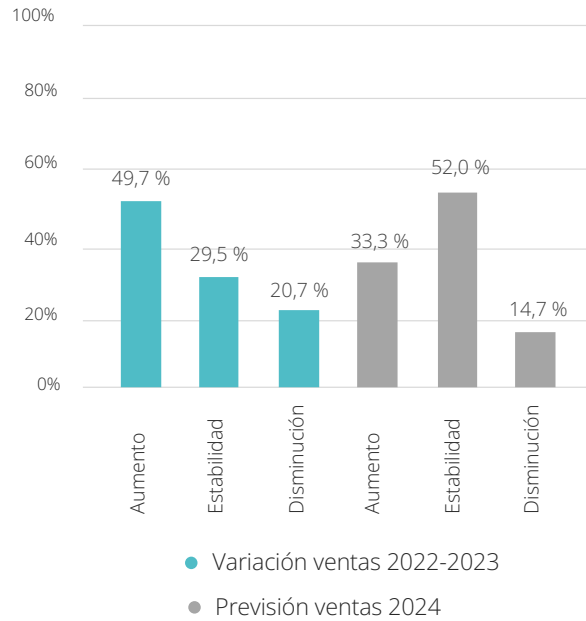
El panorama para las MIPYME de Iberoamérica es más favorable que para las empresas ecuatorianas. Las cifras muestran que el 54,8 % de las MIPYME iberoamericanas esperan aumentar sus ventas en 2024, presentando un saldo de expectativas de 43,5 puntos, claramente más favorable al de Ecuador.

El análisis estadístico que se presenta en el Cuadro 4.3 evidencia que el comportamiento difiere según el tamaño de la empresa. La variación de las ventas y las expectativas crecen conforme aumenta el tamaño empresarial. En todos los casos, la mayor proporción de empresas considera que sus ventas aumentaron entre 2022 y 2023, con porcentajes del 43,5 %, 52,3 % y 65,4 % para micro, pequeñas y medianas empresas, respectivamente. Esta tendencia de crecimiento de las ventas según el tamaño se observa también a nivel de Iberoamérica.

Respecto a las expectativas para 2024, solo las medianas empresas indicaron mayoritariamente que sus ventas aumentarán (58,6 %). Para el resto del sector, el escenario parece menos prometedor: las microempresas presentan un saldo de expectativas bajo (6 %), en comparación con el 51,9 % de las medianas, reflejando el alto porcentaje de microempresas que esperan que su

facturación se mantenga (59,6 %). En contrapartida, las MIPYME iberoamericanas perciben una tendencia de ventas favorable, independientemente del tamaño, con más de la mitad de las empresas anticipando un aumento de ingreso (51,4 % micro, 57,3 % pequeñas y 63,9 % medianas empresas).

Gráfico 4.2: Evolución de las ventas 2022-2023 y tendencia para 2024



Cuadro 4.3: Evolución y expectativas sobre las ventas. Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Evolución de las ventas en 2023				
Disminución	25,5 %	17,6 %	11,1 %	***
Estabilidad	31,0 %	30,1 %	23,5 %	
Aumento	43,5 %	52,3 %	65,4 %	
Saldo de evolución	17,9 %	34,7 %	54,3 %	
Expectativas de ventas para 2024				
Disminución	17,2 %	14,5 %	6,8 %	***
Estabilidad	59,6 %	48,0 %	34,6 %	
Aumento	23,2 %	37,5 %	58,6 %	
Saldo de expectativas	6,0 %	23,0 %	51,9 %	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

La variación de las ventas en 2023 con relación a 2022 difiere según el sector en el que opera la MIPYME, mostrando diferencias estadísticas al compararlas. Como datos relevantes, en el Cuadro 4.4 se indica que el sector primario registró la menor disminución (4,3 %), en comparación con el mayor descenso reportado en el sector comercio. Por otro lado, el 53,2 % de las empresas del sector servicios señalan un aumento en la evolución de las ventas, frente al 41 % de las empresas industriales. El mayor saldo de evolución se presenta en el sector primario, con un saldo positivo de 47,8 puntos.

Al igual que en el caso de las expectativas de empleo, la tendencia de ventas para 2024 muestra relación significativa con el sector de actividad de las MIPYME, dado que los datos no presentan diferencias relevantes. Esto contrasta con el comportamiento observado a nivel de Iberoamérica, donde el sector primario muestra la perspectiva de ventas más alta (51,7 %), a pesar de tener el menor saldo de expectativas sobre el empleo (17,4 %).

Cuadro 4.4: Evolución y expectativas sobre las ventas. Sector de actividad

Variaciones	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Evolución de las ventas en 2023						
Disminución	4,3 %	21,5 %	24,5 %	25,1 %	17,1 %	
Estabilidad	43,5 %	37,5 %	26,5 %	26,1 %	29,7 %	**
Aumento	52,2 %	41,0 %	49,0 %	48,9 %	53,2 %	
Saldo de evolución	47,8 %	19,4 %	24,5 %	23,8 %	36,0 %	
Expectativas de ventas para 2024						
Disminución	17,4 %	17,4 %	12,2 %	17,2 %	11,9 %	
Estabilidad	60,9 %	52,1 %	65,3 %	50,6 %	51,2 %	-
Aumento	21,7 %	30,6 %	22,4 %	32,2 %	36,9 %	
Saldo de expectativas	4,3 %	13,2 %	10,2 %	14,9 %	25,1 %	

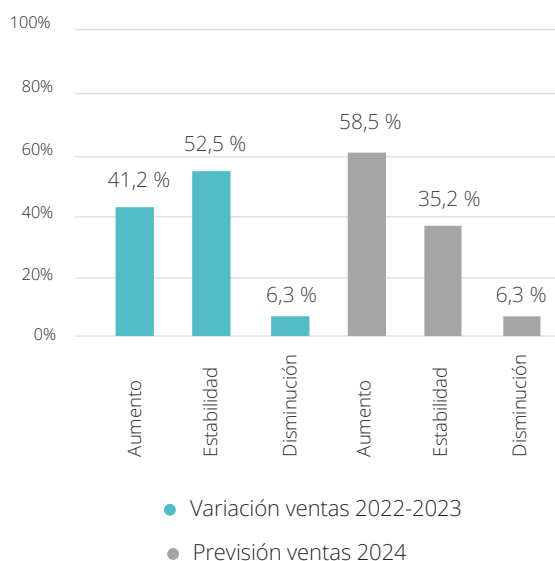
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

4.3 Inversiones

Al evaluar la actividad empresarial de las MIPYME en Ecuador, es importante incluir a la inversión como un eje fundamental para el desarrollo, ya que esta impulsa el crecimiento y fortalece las capacidades productivas.

Con relación a la inversión (Gráfico 4.3), se consultó a las MIPYME ecuatorianas si consideran que esta variable disminuyó, aumentó o se mantuvo entre los años 2022 y 2023, así como su percepción respecto a la evolución esperada para 2024.

Gráfico 4.3: Evolución de las inversiones 2022-2023 y tendencia para 2024



Los resultados muestran que la expectativa sobre el aumento de las inversiones para 2024 es superior a la registrada en 2023, lo cual resulta alentador para el sector empresarial. El saldo de expectativas, determinado por la diferencia entre los porcentajes de aumento y disminución, tiene un mismo comportamiento a nivel de Ecuador (52,2 puntos para 2024 y 34,9 puntos para 2023) y de Iberoamérica (44,1 puntos para 2024 y 31 puntos para 2023); es decir, un saldo positivo para 2024 superior al de 2023.

El análisis por tamaño de empresa presentó información relevante (Cuadro 4.5). Al parecer la evolución de las inversiones entre 2023 y 2022 depende del tamaño empresarial; sin embargo, al comparar las expectativas para 2024, no se observan diferencias estadísticamente significativas. En el caso de Iberoamérica, las inversiones sí dependen de esta segmentación.

Cuadro 4.5: Evolución y expectativas sobre las inversiones. Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Evolución de las ventas en 2023				
Disminución	5,8 %	6,8 %	6,8 %	
Estabilidad	58,0 %	49,1 %	41,4 %	***
Aumento	36,2 %	44,0 %	51,9 %	
Saldo de evolución	30,4 %	37,2 %	45,1 %	
Expectativas de inversiones para 2024				
Disminución	7,6 %	5,7 %	3,1 %	
Estabilidad	37,0 %	32,7 %	34,6 %	-
Aumento	55,4 %	61,6 %	62,3 %	
Saldo de expectativas	47,8 %	56,0 %	59,3 %	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Si se evalúa la variación de las inversiones para 2023 en relación con el año previo, se observa que el incremento es mayor a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Así, el 36,2% de las microempresas consideran que sus inversiones aumentaron, frente al 51,9 % de las medianas empresas que estiman este comportamiento.

En consecuencia, estas últimas presentan el mayor saldo de evolución positivo (45,1 puntos). Para Iberoamérica, son también las medianas empresas las que muestran el mayor esfuerzo inversor, tanto en su evolución (48,4 %) como en su proyección (54,7 %).

El Cuadro 4.6 muestra los cambios en las inversiones y su perspectiva con enfoque en el sector de operación de las MIPYME ecuatorianas. La actividad en la que se desarrollan las empresas es relevante en el contexto iberoamericano; sin embargo, para Ecuador no representa una variable con diferencias significativas. El sector servicios presenta el mayor saldo de evolución, tanto a nivel nacional como regional. En cuanto a las expectativas, el sector primario presenta el saldo más favorable de 56,5 puntos, mostrando ser el sector que espera el mayor aumento de sus inversiones para 2024, coincidiendo con la perspectiva iberoamericana.

4.4 Internacionalización

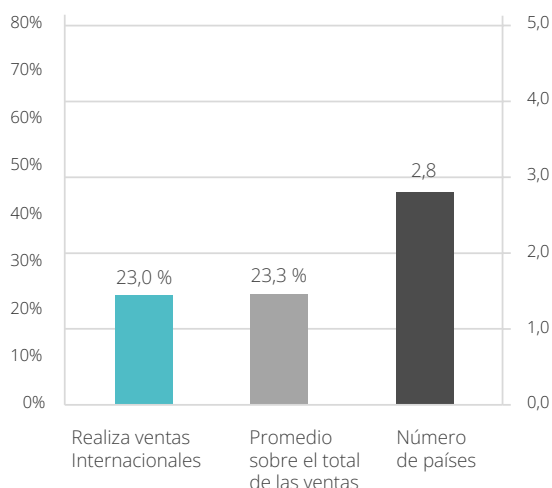
El contexto económico actual impulsa a las empresas a involucrarse activamente en actividades de comercio internacional. Para las MIPYME, la internacionalización es fundamental, dado que les permite ampliar su mercado y fortalecer su posición competitiva. En este sentido, el Gráfico 4.4 incluye el porcentaje de las MIPYME ecuatorianas que participan del comercio internacional, así como el porcentaje promedio que las ventas internacionales representan del total de sus ingresos anuales, junto con la cantidad promedio de países a los que exportan sus productos.

Cuadro 4.6: Evolución y expectativas sobre las inversiones. Sector de actividad

Variaciones	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Evolución de las ventas en 2023						
Disminución	8,7 %	6,3 %	4,1 %	7,6 %	5,3 %	-
Estabilidad	56,5 %	54,2 %	61,2 %	51,4 %	51,9 %	
Aumento	34,8 %	39,6 %	34,7 %	41,0 %	42,9 %	
Saldo de evolución	26,1 %	33,3 %	30,6 %	33,4 %	37,6 %	
Expectativas de ventas para 2024						
Disminución	8,7 %	4,2 %	14,3 %	7,1 %	5,3 %	*
Estabilidad	26,1 %	40,3 %	36,7 %	30,9 %	37,6 %	
Aumento	65,2 %	55,6 %	49,0 %	62,0 %	57,1 %	
Saldo de expectativas	56,5 %	51,4 %	34,7 %	54,9 %	51,9 %	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Gráfico 4.4: Porcentaje de empresas que realizan ventas internacionales, promedio que suponen del total de ventas para 2023 y número de países promedio a los que exportan



Según los datos reportados, el 23 % de las MIPYME ecuatorianas generan ingresos provenientes de mercados internacionales, mostrando un porcentaje menor en comparación con el 35,6 % de las MIPYME a nivel de Iberoamérica. No obstante, cuando una MIPYME ecuatoriana incursiona en el comercio internacional, sus ventas en el extranjero constituyen el 23,3 % del total de sus ingresos, y sus transacciones comerciales abarcan un promedio de 2,8 países. Estos indicadores superan el 7,1 % de las ventas internacionales en proporción al total de ingresos reportados por las empresas iberoamericanas, que realizan sus exportaciones a un promedio de 1,3 países.

El grado de internacionalización de las MIPYME puede estar influenciado por características familiares, así como por el tamaño o el sector en el que desarrollan sus actividades (Cuadro 4.7). Al evaluar el carácter familiar de las

empresas que exportan, se observa que el 58,8 % son familiares y que el 23,3 % de sus ingresos provienen de actividades internacionales, las cuales abarcan en promedio 2,6 países en promedio. Los resultados del Cuadro 4.8 no muestran correlación entre el porcentaje de ventas al exterior y el total de ventas cuando la empresa es o no familiar. En contraste, la información de las MIPYME de Iberoamérica señala que las empresas familiares venden, en promedio, a 1,1 países, abarcando el 6,7 % de sus ventas totales.

El tamaño de las MIPYME ecuatorianas se muestra como una característica diferencial. El 43,7 % de las empresas con ventas internacionales son microempresas, y sus ingresos por actividades internacionales representan el 25,3% del total; sin embargo, son las que presentan menor número de países promedio en sus relaciones (2,5). A nivel de Iberoamérica, estas empresas muestran un comportamiento distinto, con solo el 5,5 % de sus ventas orientadas a negocios internacionales, ejecutados en un promedio de 0,8 países. Además, los datos reflejan una correlación negativa entre el tamaño de la empresa y el grado de internacionalización (Cuadro 4.8), de tal forma que, a menor tamaño, mayor comercio internacional, con relación significativa únicamente en el coeficiente de Pearson.

Las actividades de internacionalización se concentran en un 77,6 % en empresas con actividad comercial y de servicios, en las cuales sus ingresos promedio dependen del comercio exterior en más del 22 %, y la media de los países con los que se relacionan es superior a 2,8. No obstante, las MIPYME industriales son las más activas a nivel iberoamericano, con ventas al exterior que representan, en promedio, el 8,8 % de su volumen de negocio y un alcance de exportaciones a 1,6 países.

Cuadro 4.7: Características de las empresas con internacionalización

Variaciones	Porcentaje de empresas	Promedio del total de ventas	Número de países
Carácter familiar			
Familiar	58,8 %	58,8 %	2,6
No familiar	41,2 %	41,2 %	3,1
Tamaño de la empresa			
Micro	43,7 %	25,3 %	2,5
Pequeñas	31,4 %	24,2 %	3,2
Medianas	24,9 %	18,8 %	2,9
Sector de actividad			
Primario	4,5 %	26,6 %	2,6
Industria	13,5 %	22,7 %	2,3
Construcción	4,5 %	17,9 %	2,3
Comercio	37,6 %	24,9 %	2,8
Servicios	40,0 %	22,3 %	3,0

Cuadro 4.8: Grado de internacionalización según propiedad y tamaño

Coefficiente de correlación	Carácter Familiar	Tamaño
% de Ventas internacionales (Pearson)	- 0,002 -	- 0,136 *
% de Ventas internacionales (Spearman)	0,063 -	- 0,055 -

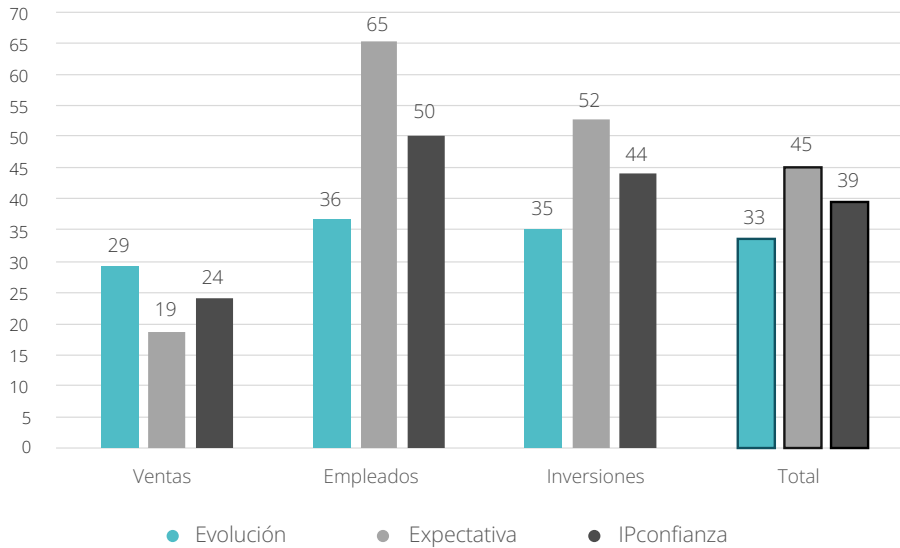
Coefficiente de Correlación Rho Spearman/Pearson (rango valores $0 \leq Rho \leq 1$)

Valores estadísticamente significativos: (*) $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativo

4.5 Índice MIPYME de Confianza Empresarial

El análisis conjunto del empleo, las ventas y las inversiones reportados por las MIPYME ecuatorianas permite evaluar la dinámica de la actividad económica, considerando su evolución entre los años 2022 y 2023, así como las expectativas para 2024. Los componentes del Índice MIPYME de Confianza Empresarial se calculan a partir del promedio de la evolución y la perspectiva de estas tres variables, tal como se muestra en el Gráfico 4.5.

Gráfico 4.5: Índice MIPYME de Confianza Empresarial

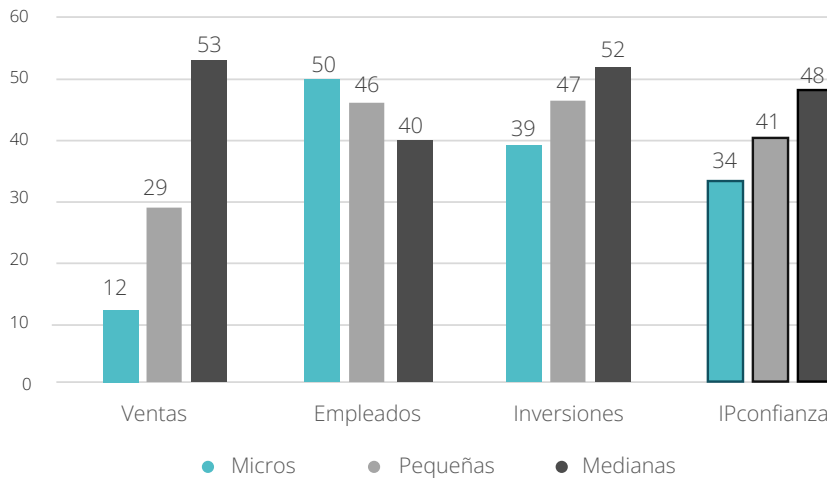


El comportamiento de cada componente permite mencionar que son las expectativas sobre el aumento de las fuentes de empleo y de las inversiones las que evidencian avances en la actividad empresarial. Además, se observa que las MIPYME de Ecuador reportaron menores expectativas en el crecimiento de las ventas para el año 2024 que lo ocurrido entre 2022 y 2023. En el caso de las MIPYME iberoamericanas, las

ventas y las inversiones se presentan como los componentes que sugieren un aumento de la actividad económica respecto del año anterior.

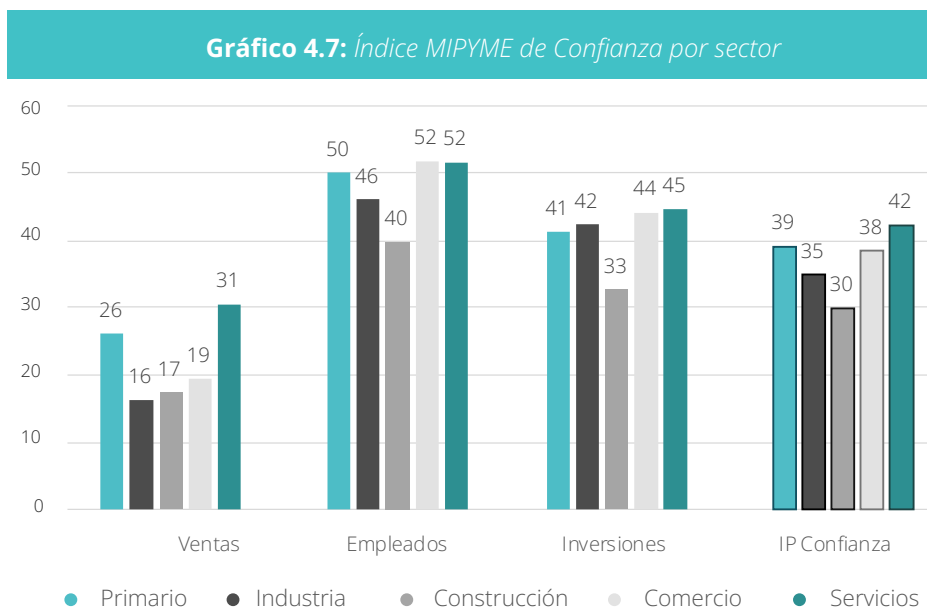
El comportamiento de las variables que componen el Índice MIPYME de Confianza Empresarial por tamaño y sector se muestra en los Gráficos 4.6. y 4.7, respectivamente.

Gráfico 4.6: Índice MIPYME de Confianza Empresarial por tamaño



Al segmentar por tamaño, el Índice MIPYME de Confianza Empresarial muestra una marcada relación entre el tamaño de la empresa y el nivel de confianza, particularmente en ventas e inversiones, variables cuyo valor se incrementa conforme aumenta el tamaño empresarial. Este resultado sugiere que se espera un mayor creci-

miento de la actividad económica a medida que la empresa es más grande. Al analizar el Índice para las MIPYME iberoamericanas, se confirma una relación clara entre el tamaño y la confianza empresarial, con un comportamiento ascendente en los tres componentes evaluados.



El análisis por actividad señala que el sector de servicios presenta el mayor índice de confianza empresarial, al mostrar el más alto promedio entre el comportamiento 2022-2023 y las expectativas para 2024, considerando el crecimiento de los ingresos, las plazas de empleo y el aumento de la inversión. En contraste, aunque el sector de la construcción proyecta un incremento de su actividad económica —al presentar un índice positivo— este sería el de menor crecimiento entre los sectores analizados. El comportamiento de las MIPYME del sector servicios en Ecuador se replica también a nivel de Iberoamérica.



4.6 Opinión de expertos



Andrés Robalino Jaramillo

Viceministro

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

Cómo puede el Gobierno impulsar la competitividad de las MIPYME ecuatorianas?

La competitividad de las MIPYME ecuatorianas puede fortalecerse mediante políticas públicas integrales que atiendan sus principales limitaciones estructurales. Entre las acciones más relevantes se incluyen las siguientes:

Simplificación de trámites y reducción de la burocracia

- **Digitalización de procesos:** implementar plataformas digitales eficientes para la constitución de empresas, obtención permisos y presentación de declaraciones fiscales, con el fin de reducir tiempos y costos administrativos.
- **Ventanilla única:** establecer un sistema único, físico o virtual, que concentre todos los trámites necesarios para la gestión empresarial.

- **Revisión y eliminación de trámites innecesarios:** identificar y suprimir procesos redundantes o que no agregan valor, con el objetivo de facilitar la operatividad de las MIPYME.

Reformas fiscales y alivio tributario

- **Régimen tributario simplificado:** crear o fortalecer esquemas fiscales específicos, con tarifas reducidas, declaraciones simplificadas y plazos más flexibles.
- **Incentivos fiscales:** incluir beneficios como deducciones por inversión en tecnología, capacitación o contratación de personal, así como moratorias fiscales en contextos de crisis.
- **Amnistías tributarias:** implementar programas de regularización que contemplen facilidades de pago y reducción de multas y recargos.

Acceso a financiamiento y capital de trabajo

- **Créditos accesibles:** promover líneas de crédito con tasas preferenciales, condiciones flexibles y requisitos acordes a la realidad de las MIPYME.
- **Fondos de garantía:** fortalecer mecanismos de garantía estatal para facilitar el acceso a financiamiento bancario.
- **Apoyo a la innovación:** crear programas de financiamiento dirigidos a proyectos de innovación, digitalización y expansión hacia mercados internacionales.

Fortalecimiento de capacidades y formalización

- **Programas de capacitación:** ofrecer formación en gestión empresarial, digitalización, marketing, comercio exterior y normativa legal, priorizando sectores estratégicos.
- **Fomento a la formalización:** establecer incentivos para que los negocios informales integren al sector formal, mediante reducciones temporales de impuestos o facilidades para su registro.

Mejora del entorno económico y comercial

- **Políticas de compras públicas:** dar prioridad a las MIPYME en los procesos de compras públicas, reservando un porcentaje específico de adquisiciones para este sector.

- **Apertura de mercados:** facilitar la internacionalización mediante acuerdos comerciales, simplificación de trámites de exportación y asistencia técnica.
- **Estabilidad jurídica y económica:** garantizar un marco legal predecible y evitar cambios normativos abruptos que dificulten la planificación empresarial.

Alianzas público-privadas

- **Ecosistemas de emprendimiento:** impulsar la colaboración entre el Estado, el sector privado y las instituciones de educación superior para promover la innovación y el desarrollo empresarial.
- **Centros de desarrollo empresarial:** crear espacios locales de asesoría técnica gratuita para MIPYME en áreas legales, financieras y tecnológicas.

En síntesis, para mejorar la competitividad de las MIPYME ecuatorianas se requiere avanzar en la simplificación administrativa, la reducción de cargas fiscales, el acceso al financiamiento, el fortalecimiento de capacidades empresariales y la generación de un entorno económico estable. La implementación de estas medidas no solo dinamizaría el desempeño del sector, sino que también contribuiría al crecimiento económico y a la creación de empleo formal en el país.



5. Competitividad

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, influido por la globalización y el acceso creciente a herramientas digitales, las empresas enfrentan una competencia acelerada, pues la naturaleza cambiante del sistema transforma constantemente las condiciones de la industria. En este contexto, la competitividad se constituye en un factor clave para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones modernas (Díaz et al., 2021).

Según Schepers et al. (2021) las empresas incrementan su competitividad al desarrollar capacidades operativas y dinámicas, las cuales resultan fundamentales para enfrentar los desafíos del entorno. Las capacidades operativas se orientan a la optimización de las rutinas organizacionales, mientras que las dinámicas se centran en la capacidad de adaptación y cambio. Esta adaptación se sustenta en estrategias y acciones diseñadas para afrontar escenarios adversos, conceptualizadas como resiliencia empresarial. Tal característica contribuye a una mayor competitividad al facilitar cambios en los comportamientos y la implementación de transformaciones que generan innovación (Samán et al., 2022).

Las empresas deben generar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse en el mercado que operan y, para ello, se requiere el compromiso de trabajadores y accionistas, así como de actores externos a la organización, como consumidores y proveedores. Esta sinergia puede generar rendimientos que les permitan crecer y permanecer en su entorno (Lara y Sánchez, 2020).

En este apartado se analiza la posición competitiva de las MIPYME ecuatorianas, considerando tanto el entorno en el cual se desarrollan (externo), como la percepción que tiene la propia empresa (interno). Los elementos externos presentan desafíos y oportunidades que las empresas deben gestionar de manera eficaz para mantenerse competitivas. Comprender los factores internos permite fortalecer la posición de la empresa en el mercado y diferenciarla de sus competidores.

El elemento externo abarca diversos factores relacionados con las condiciones del entorno en el que opera la empresa y que pueden influir en su competitividad. Las variables estudiadas incluyen: la situación económica general del país (inflación, tasas de interés, demanda), las infraestructuras (transporte y tecnológicas), la burocracia y las obligaciones legales, la estabilidad política y la seguridad jurídica, así como el acceso a recursos humanos, financieros, energéticos, materias primas, entre otros.

El análisis interno se enfoca en la percepción del administrador respecto a la situación y capacidades de la MIPYME, lo que permite evaluar su rendimiento en comparación con sus competidores directos. Este análisis aborda aspectos como: la calidad de sus productos, la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los clientes, la capacidad de adaptación a los cambios del mercado, la dinámica de crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la satisfacción de los empleados.

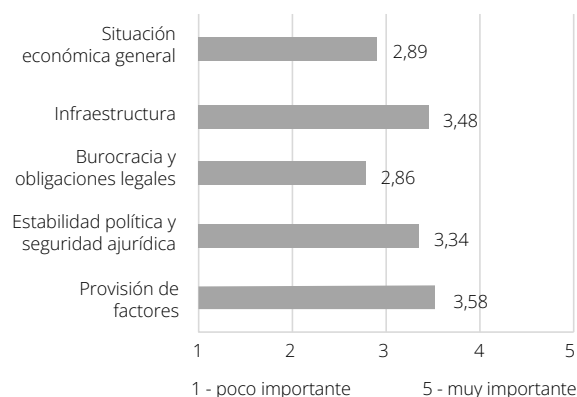
Además, se muestran los resultados del Índice MIPYME de Competitividad, el cual reúne la percepción sobre los factores internos y externos a los que se enfrentan las empresas, aportando información relevante para potenciar su crecimiento y desarrollo.

5.1 Entorno competitivo

Los factores relacionados con el entorno en el que operan las MIPYME ecuatorianas se muestran en el Gráfico 5.1. Los resultados evidencian un panorama empresarial frágil, caracterizado por la desfavorable situación económica (2,89) y la elevada burocracia y obligaciones legales (2,86). Las preocupaciones también se reflejan en el contexto iberoamericano, donde se observan tendencias similares.

De igual manera, cuando se analiza el factor que se considera más favorable para el entorno empresarial, tanto las MIPYME ecuatorianas como las iberoamericanas coinciden en que el acceso a recursos constituye el elemento más positivo, con puntuaciones de 3,58 y de 3,23, respectivamente.

Gráfico 5.1: ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?



Al analizar los factores del entorno económico que inciden en la competitividad de las MIPYME ecuatorianas según su tamaño, se observa que la percepción varía de manera significativa (Cuadro 5.1). En términos generales, la valoración de las distintas variables mejora conforme aumenta el tamaño de la empresa.

Cuadro 5.1: ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable? Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Situación económica general	2,76	2,94	3,21	***
Infraestructuras	3,34	3,59	3,75	***
Burocracia y obligaciones legales	2,72	2,99	3,04	***
Estabilidad política y seguridad jurídica	3,23	3,38	3,62	***
Provisión de recursos	3,43	3,69	3,80	***

En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Sin embargo, al evaluar el entorno competitivo desde la perspectiva de los factores externos según el sector de operación, se observa que las MIPYME ecuatorianas no perciben una situación más o menos favorable que se relacione asociada a las actividades que desarrollan. El Cuadro 5.2 evidencia que, independiente del sector, la desfavorable situación económica y

la elevada burocracia y carga de obligaciones legales constituyen las principales preocupaciones empresariales. Por el contrario, las MIPYME iberoamericanas sí perciben diferencias según el sector, siendo las empresas del sector primario las que, al parecer, se desarrollan en un entorno más desfavorable.

Cuadro 5.2: *¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable? Sector de actividad*

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Situación económica general	2,61	2,78	2,78	2,94	2,91	-
Infraestructuras	3,22	3,42	3,55	3,48	3,51	-
Burocracia y obligaciones legales	2,78	2,87	2,86	2,86	2,86	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,91	3,32	3,16	3,41	3,33	-
Provisión de recursos	3,17	3,74	3,43	3,63	3,51	-

En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

5.2 Indicadores de rendimiento

De la misma manera que se evalúan los factores externos, resulta importante estudiar la competitividad de las MIPYME ecuatorianas considerando sus características internas, lo cual permite analizar su rendimiento según la percepción de la gerencia. A diferencia del análisis de rendimiento con base en información financiera, este tipo de estudio ofrece una evaluación más dinámica sobre la posición competitiva de la empresa, proporcionando una visión actualizada y estratégica.

El Gráfico 5.2 muestra los aspectos que las MIPYME ecuatorianas consideran más favorables en relación con sus competidores. Las empresas se perciben de forma más positiva frente a la competencia en la satisfacción de sus clientes (4,4) y en la calidad de los productos y servicios que ofrecen (4,3), y se consideran menos competitivas en relación con el rápido crecimiento de sus ventas (3,8) y la rentabilidad que generan (3,9). Los resultados mencionados coinciden con los expuestos por las MIPYME iberoamericanas, con percepciones similares.

Gráfico 5.2: En comparación con sus competidores directos, indique cual es la posición de su empresa con los siguientes indicadores de rendimiento



Cuando los indicadores de rendimiento se analizan según el tamaño de las MIPYME ecuatorianas (Cuadro 5.3), únicamente los apartados de rapidez de crecimiento de las ventas y el de rentabilidad, resultan con una percepción estadísticamente diferente. Las medianas empresas se sienten más competitivas para conseguir un

crecimiento de sus ingresos (4) y para generar ganancias (4). En el caso de Iberoamérica, es la calidad de bienes y servicios (4,27) el aspecto en el que las medianas empresas se sienten con mayor rendimiento frente a sus competidores. En cualquier caso, el tamaño de las MIPYME resulta en un factor que potencia la competitividad.

Cuadro 5.3: Rendimiento de las MIPYME frente a sus competidores. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Calidad de sus productos	4,27	4,30	4,36	-
Eficiencia de los procesos	4,09	4,06	4,10	-
Satisfacción de clientes	4,40	4,32	4,30	-
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	4,01	4,09	4,12	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,71	3,81	4,00	***
Rentabilidad	3,81	3,86	4,04	**
Satisfacción de los empleados	4,06	4,04	4,14	-

En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Al analizar los factores internos de la competitividad según el sector de actividad, se observa que solo la eficiencia de los procesos y la calidad de los bienes y servicios muestran una percepción que difiere según las actividades a las que se dedican las MIPYME ecuatorianas (Cuadro 5.4). Las MIPYME del sector industrial destacan por la mayor calidad en sus productos (4,5), mientras que las empresas del sector primario se perciben con el menor rendimiento en cuanto a la eficiencia de los procesos (3,5).

A nivel de Iberoamérica, son las MIPYME del sector servicios las que se perciben como las más competitivas, debido a su mayor eficiencia en los procesos (3,99), rapidez de adaptación al cambio (3,97), alto crecimiento de las ventas (3,7), mayor rentabilidad (3,7) y elevada satisfacción de sus empleados (4).

Cuadro 5.4: Rendimiento de las MIPYME frente a sus competidores. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Calidad de sus productos	3,96	4,47	4,14	4,26	4,29	**
Eficiencia de los procesos	3,52	4,08	3,96	4,10	4,10	*
Satisfacción de clientes	4,17	4,43	4,24	4,39	4,33	-
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,70	4,02	3,96	4,09	4,06	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,35	3,75	3,65	3,81	3,81	-
Rentabilidad	3,48	3,85	3,65	3,87	3,90	-
Satisfacción de los empleados	3,65	4,10	4,10	4,07	4,07	-

En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor

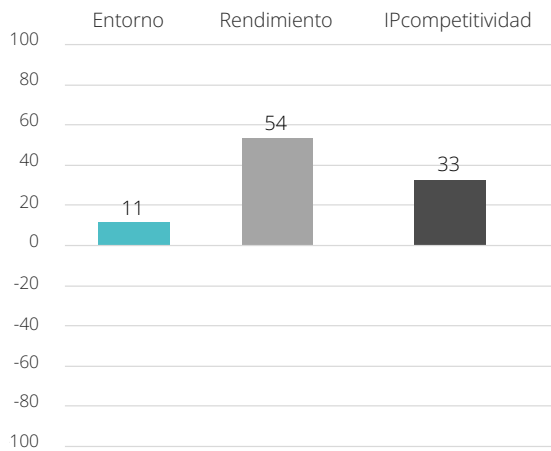
Diferencias significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

5.3 Índice MIPYME de Competitividad

El Índice MIPYME de Competitividad integra tanto los factores externos que impactan el entorno empresarial como aquellos internos que afectan el rendimiento de las MIPYME, permitiendo una evaluación integral de su posición competitiva. Este indicador reúne la percepción sobre las facilidades o dificultades del contexto empresarial, así como los recursos y capacidades de las empresas que influyen en su desempeño frente a sus competidores directos. El Gráfico

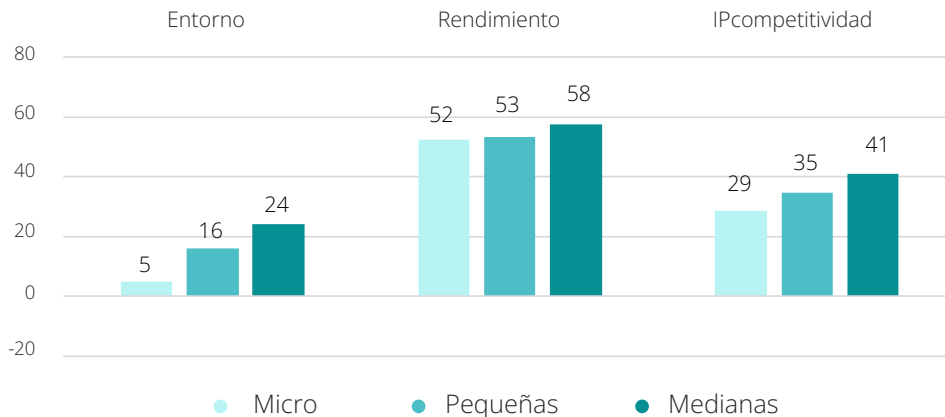
5.3 muestra para el año 2024 un índice de 33 puntos. En el caso de las MIPYME ecuatorianas, sus dos componentes —entorno y rendimiento— presentan un saldo positivo, lo que evidencia condiciones favorables tanto en el panorama empresarial como en sus esfuerzos y estrategias particulares. Los resultados de las MIPYME iberoamericanas coinciden en un saldo positivo en el componente del rendimiento (46); sin embargo, reflejan las elevadas dificultades para la competitividad empresarial que representa el entorno en el cual operan (-2).

Gráfico 5.3: Índice MIPYME de Competitividad



Cuando se analiza el índice considerando el tamaño de las MIPYME ecuatorianas (Gráfico 5.4), se observa una clara relación entre la competitividad y la economía de escala, la cual se fortalece conforme aumenta el tamaño empresarial. A medida que la empresa crece, mejora su percepción sobre sus recursos y capacidades, y considera que el entorno empresarial resulta más favorable para el desarrollo de sus actividades, lo que incrementa su posición competitiva. Esta relación positiva entre el tamaño y los componentes del índice de competitividad, se replica para las MIPYME iberoamericanas, con la salvedad de que el entorno para las microempresas presenta un valor negativo (-2), lo que evidencia las dificultades que enfrentan para alcanzar niveles óptimos de competitividad.

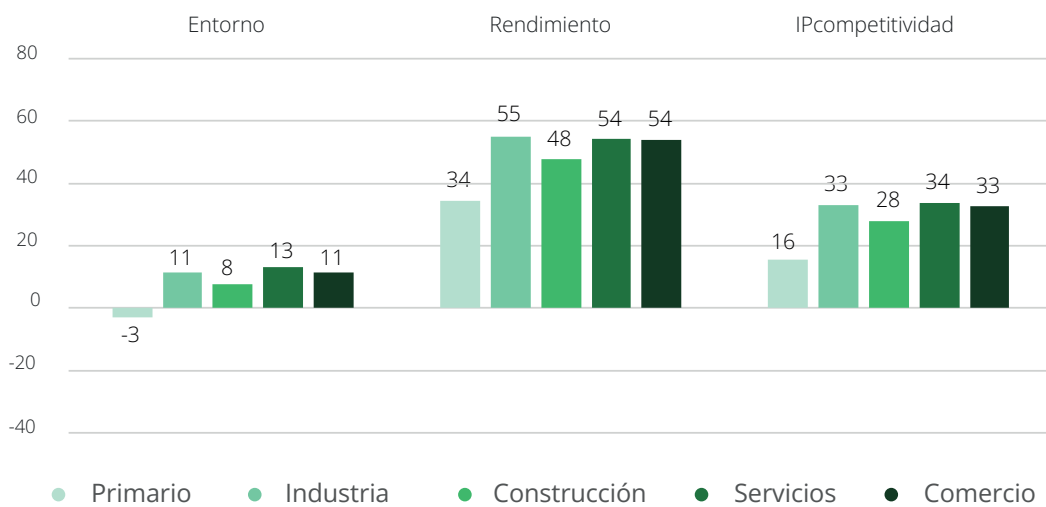
Gráfico 5.4: Índice MIPYME de Competitividad por tamaño



Para un mejor entendimiento de las MIPYME ecuatorianas, el índice se segmenta por sector de actividad, considerando que la competitividad puede diferir según las actividades que desarrollan las empresas. En el Gráfico 5.5 se observa que las MIPYME ecuatorianas dedicadas a la comercialización de bienes se perciben como las más competitivas, debido a su eficiente rendimiento y a la satisfacción con el entorno en el que operan. En contraste, las empresas del

sector primario presentan el índice de competitividad más bajo y constituyen el único sector que percibe condiciones desfavorables en el panorama empresarial, reflejadas en un indicador negativo. Este comportamiento del sector primario se replica en las MIPYME de Iberoamérica, lo que evidencia la vulnerabilidad de estas empresas para mantenerse y desarrollarse frente a las dificultades del mercado.

Gráfico 5.5: Índice MIPYME de Competitividad por sectores



A grayscale photograph of a hand holding a glowing incandescent lightbulb. The lightbulb is the central focus, with its filament clearly visible and emitting a soft, warm glow. The hand is positioned at the bottom, gripping the base of the bulb. The background is a smooth, light-to-dark gradient, creating a sense of depth and focus on the illuminated object.

6. Innovación

6.1 Actividad innovadora

La capacidad de innovación permite transformar el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas que beneficien a la organización y a sus partes interesadas (Lawson y Samson, 2001).

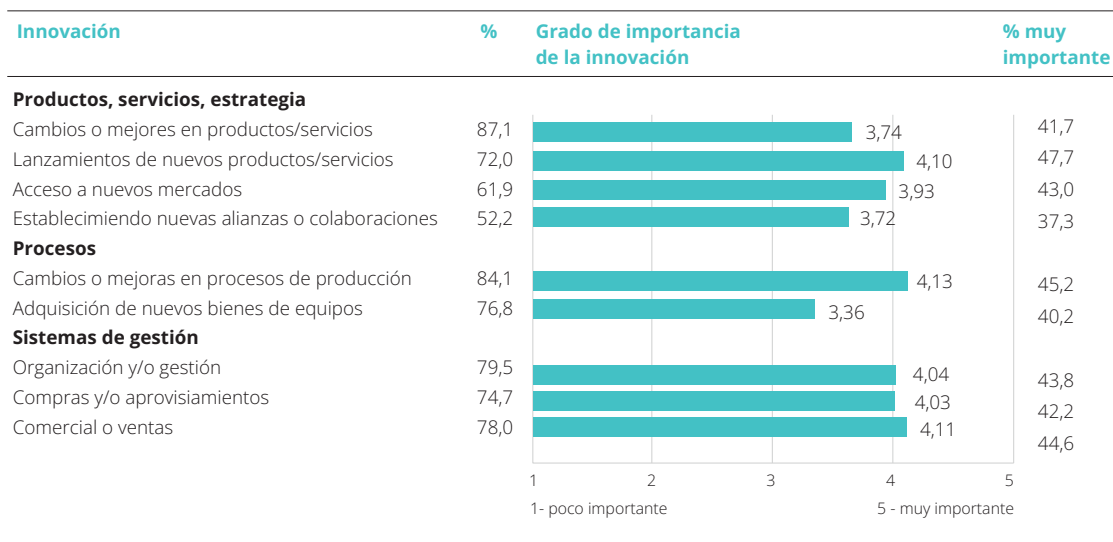
Los estudios sobre la capacidad de innovación en el contexto de la MIPYME se han desarrollado desde dos enfoques: uno centrado en los factores que conforman dicha capacidad y otro orientado al análisis del desempeño innovador como consecuencia de esta. En este sentido, la innovación puede entenderse tanto como proceso como resultado (Saunila, 2020).

El desempeño innovador en las MIPYME depende de diversos factores, entre ellos el liderazgo directivo, las relaciones con proveedores, clientes y competidores (Jordán, 2011), así como

el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización (Cortés et al., 2016; Rangel et al., 2016). También influyen el uso de tecnologías y la orientación estratégica, entre otros elementos (Fernández-Jardón, 2012; Saunila, 2016, 2020).

En este capítulo se analiza la actividad innovadora de las MIPYME ecuatorianas en productos y servicios, estrategias, procesos y sistemas de gestión, considerando factores que pueden potenciarla como, el tamaño y el sector de actividad de la empresa. El Gráfico 6.1 presenta el porcentaje de MIPYME que han desarrollado innovaciones en los dos últimos años, diferenciado entre innovaciones en estrategia, gestión, procesos y productos/servicios. Adicionalmente, se expone el grado de importancia que las empresas atribuyen a las innovaciones realizadas.

Gráfico 6.1: Realización de innovaciones en estrategia, productos, procesos o gestión. Grado de importancia.



Los resultados muestran que el 87,1 % de las empresas realizan cambios o mejoras en sus productos o servicios existentes; la innovación de mayor importancia es el lanzamiento de nuevos productos o servicios (4,1 sobre 5), y el 47,7 % de las empresas encuestadas valoraron este tipo de innovaciones como «muy importante». Al comparar estos resultados con los del informe sobre la gestión del talento en Iberoamérica (Duréndez et al., 2024), se observa que el 83,7% realizan cambios o mejoras en productos o servicios y que, asimismo, valoran ese tipo de innovación con la mayor importancia (3,78 sobre 5).

En cuanto a la innovación de procesos, el 84,1 % de MIPYME realizan cambios o mejoras en sus procesos de producción, con una valoración alta (4,13 sobre 5), y el 45,2 % de las empresas perciben este tipo de innovación como «muy importante». Estos resultados son semejantes a los obtenidos a nivel iberoamericano (81,4 %; 3,71 sobre 5; 31,9 %).

En lo relativo a la innovación en sistemas de gestión, un elevado porcentaje de empresas indica haber realizado innovaciones en su organización, gestión de compras y gestión comercial (79,5 %; 74,7 % y 78 % respectivamente), con un grado de importancia alto (4,04; 4,03 y 4,11 sobre 5 respectivamente). El 44,6 % de empresas valoró

como «muy importante» la innovación relacionada con la gestión comercial. A nivel iberoamericano, también un gran porcentaje realiza innovaciones en gestión organizacional, compras y comercial (76,3 %; 73 % y 75,3 % respectivamente), aunque el grado de importancia asignado es menor (3,61; 3,54 y 3,64 sobre 5 respectivamente), y el 30,2 % de empresas las calificó como “muy importantes” en la gestión comercial.

Al comparar el desempeño innovador por tamaño de la empresa (Cuadro 6.1), se observa una tendencia creciente. Las innovaciones en cambios o mejoras en productos o servicios las realizan el 88,4 % de las microempresas, el 88,9 % de las pequeñas y el 92,6 % de las medianas. Por otro lado, innovaciones orientadas a establecer nuevas alianzas o colaboraciones se implementan en menor medida: 41,7 % en microempresas, 60,5 % en pequeñas y 69,8 % en medianas. Respecto a Iberoamérica, las tasas de innovación por cambios o mejoras en productos o servicios son de 82 %, 84,3 % y 89,6 % en micro, pequeñas y medianas, respectivamente; en cambio, las innovaciones para establecer nuevas alianzas o colaboraciones se reportan en 52,1 %, 59 % y 72,3 % para micro, pequeñas y medianas empresas iberoamericanas, una diferencia porcentual notable en el caso de las microempresas.



Cuadro 6.1: Realización de innovaciones. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Innovación en productos y servicios				
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	84,4 %	88,9 %	92,6 %	**
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	69,6 %	73,3 %	77,2 %	-
Innovación en estrategia				
Acceso a nuevos mercados	55,4 %	66,5 %	74,1 %	***
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	41,7 %	60,5 %	69,8 %	***
Innovación en procesos				
Cambios o mejoras en los procesos de producción	80,3 %	86,9 %	91,4 %	***
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	73,0 %	79,3 %	84,6 %	***
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	74,8 %	82,4 %	88,9 %	***
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamiento	71,7 %	76,7 %	80,3 %	*
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	75,2 %	80,1 %	83,3 %	*

Chi-Cuadrado de Pearson

Diferencias estadísticamente significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$; (-) no significativa

Además, en el Cuadro 6.1 se aprecia que existen diferencias significativas en el porcentaje de empresas que realizan algún tipo de innovación según el tamaño de la empresa, excepto en la innovación relacionada con el lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios.

Al analizar el grado de importancia de la innovación (Cuadro 6.2) según el tamaño de la empresa, se observa que las microempresas asignan al lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios la mayor valoración (4,05 sobre 5) y a la adquisición de nuevos equipos la menor valoración (3,17 sobre 5); las pequeñas empresas asignan a los cambios o mejoras en los

procesos de producción la mayor valoración (4,17 sobre 5) y a la adquisición de equipos la menor valoración (3,45 sobre 5). Finalmente, en el caso de las medianas empresas, todos los tipos de innovación obtienen una valoración superior a 4 puntos, excepto la adquisición de nuevos equipos

(3,78 sobre 5). A nivel iberoamericano, los resultados son diferentes, por ejemplo, las microempresas valoran con mayor importancia la innovación en productos o servicios existentes (3,72 sobre 5) y con menor importancia el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones (3,09 sobre 5).

Cuadro 6.2: *Importancia de las innovaciones. Tamaño de la empresa*

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Innovación en productos y servicios				
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	3,60	3,80	4,13	**
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	4,05	4,11	4,23	-
Innovación en estrategia				
Acceso a nuevos mercados	3,75	4,00	4,26	***
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,46	3,89	4,03	***
Innovación en procesos				
Cambios o mejoras en los procesos de producción	4,02	4,17	4,36	***
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,17	3,45	3,78	***
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,94	4,13	4,16	**
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamiento	3,97	4,04	4,16	-
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	4,04	4,11	4,30	**

En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

Diferencias estadísticamente significativas: (): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa*

Además, en el Cuadro 6.2 se aprecia que existen diferencias significativas en las respuestas dadas por los encuestados a la importancia de la innovación realizada según el tamaño de la empresa, excepto en la innovación relacionada con el lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios y en las innovaciones sobre cambios o mejoras en los procesos de compras o aprovisionamiento.

En el Cuadro 6.3 se analiza la realización de innovaciones según la actividad de las MIPYME. Se destaca que el 100 %, 88,2 %, 85,3 % y 88,8 % de empresas de los sectores primario, industria, comercio y servicios, respectivamente, realizan innovaciones en productos o servicios existentes, y que el 87,8 % de empresas del sector de la construcción realizan innovaciones en los procesos de

producción. Estos resultados coinciden con los resultados a nivel iberoamericano, donde se destaca que el 85,2 %, 80,5 %, 83,5 % y 85,5 % de empresas de los sectores primario, construcción, comercio y servicios, respectivamente, realizan innovaciones en productos o servicios existentes, y el 82,6 % de empresas del sector de la industria realiza innovaciones en los procesos de producción.

Por otro lado, en el Cuadro 6.3 se observa que el tipo de innovación que menos se realiza es el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones. Estos resultados coinciden con los obtenidos a nivel iberoamericano.



Cuadro 6.3: Realización de las innovaciones. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig
Innovación en productos y servicios						
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	100,0 %	88,2 %	77,6 %	85,3 %	88,8 %	**
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	69,6 %	81,3 %	65,3 %	73,2 %	68,8 %	**
Innovación en estrategia						
Acceso a nuevos mercados	65,2 %	70,1 %	71,4 %	58,2 %	61,3 %	*
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	43,5 %	47,9 %	49,0 %	48,1 %	57,8 %	**
Innovación en procesos						
Cambios o mejoras en los procesos de producción	91,3 %	87,5 %	87,8 %	79,5 %	86,4 %	**
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	78,3 %	81,3 %	73,5 %	74,7 %	77,6 %	*
Innovación en gestión						
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	87,0 %	79,2 %	83,7 %	75,7 %	82,0 %	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamiento	73,9 %	76,4 %	81,6 %	76,7 %	71,7 %	-
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	82,6 %	78,5 %	73,5 %	80,0 %	76,5 %	-

Chi-Cuadrado de Pearson

Diferencias estadísticamente significativas: (): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa*

Además, en este cuadro se observa que el análisis de la innovación en productos o servicios, la innovación estratégica y la innovación en procesos, en función del sector de actividad, muestran diferencias significativas.

En cuanto a la importancia que las MIPYME ecuatorianas dan a las innovaciones realizadas según el sector de actividad, existen diferentes percepciones. Los sectores primarios, construcción y servicios valoran con mayores puntajes a la innovación en los procesos de producción (3,91; 4,34 y 4,2 sobre 5, respectivamente). El sector industrial asigna una mayor valoración a la innovación comercial o de ventas (4,16 sobre 5), mientras que el sector del comercio valora

con mayor importancia el lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios (4,11 sobre 5). Todos los sectores asignan un menor nivel de importancia a las innovaciones relacionadas con la adquisición de nuevos equipos o instalaciones. A nivel iberoamericano, las empresas de todos los sectores asignan un mayor grado de importancia a la innovación en productos o servicios existentes, excepto el sector de la industria, que asigna una mayor importancia a la innovación en los procesos de producción. Todos los sectores asignan un menor nivel de importancia a las innovaciones relacionadas con el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones.

Cuadro 6.4: Importancia de las innovaciones. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig
Innovación en productos y servicios						
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	3,87	3,80	3,49	3,62	3,85	-
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,88	4,02	3,68	4,11	4,17	**
Innovación en estrategia						
Acceso a nuevos mercados	3,29	3,98	3,92	3,87	3,98	-
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,00	3,40	3,65	3,65	3,92	***
Innovación en procesos						
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,91	4,13	4,34	4,03	4,20	*
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,17	3,52	3,41	3,22	3,43	-
Innovación en gestión						
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,86	4,13	4,09	3,98	4,07	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamiento	3,42	4,04	4,07	4,08	4,00	-
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,55	4,16	4,13	4,06	4,16	-

En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

Además, en el Cuadro 6.4 solo se evidencia significancia estadística en la innovación de nuevos productos o servicios, en el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones y en los cambios o mejoras en los procesos de producción.

6.2 Opinión de expertos



Leonardo Santos

Decano (e) de la Escuela de Economía Pública y Sectores Estratégicos del IAEN
Coordinador de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad

Acciones empresariales para superar las dificultades en la contratación de personal en las MIPYME ecuatorianas

Como es de conocimiento general, una de las grandes dificultades que se presenta al momento de seleccionar al talento en las organizaciones es que, quienes están al frente de la gestión del talento, no son profesionales propios del campo y, adicionalmente, desconocen los distintos sistemas y subsistemas de gestión de talento. Por ello, los procesos de reclutamiento, selección e inducción, en la mayoría de los casos, son deficientes, razón por la cual la mayoría de organizaciones recurre a la contratación de grupos consultores expertos en el tema. La solución es contar con profesionales que sepan gestionar los sistemas y subsistemas de talento humano dentro de las organizaciones.

Una de las observaciones que comúnmente se realiza es que las organizaciones deben tener actualizados sus manuales de pues-

tos con sus correspondientes perfiles, a fin de garantizar que tanto el reclutamiento como la selección, estén acordes con las necesidades institucionales y su proyección futura. Esto lleva a reflexionar que, si no existen perfiles de puestos claramente estructurados dentro de una organización, los procesos de reclutamiento, selección y contratación no reflejarán la incorporación de los mejores talentos. Por ello, es preciso identificar dentro de la organización, los procesos, productos y servicios que contribuyan al levantamiento de perfiles ajustados a la realidad de las necesidades institucionales, incorporando una política sólida de inducción a los procesos y a la gestión.

Por otro lado, lo expuesto anteriormente evidencia que debe existir un vínculo, estrecho entre el empleador y la academia, representada por institutos tecnológicos, universidades o centros de formación y capacitación, a fin de que exista una retroalimentación sobre las

demandas del empleador respecto a los niveles de conocimiento que deben desarrollar los futuros demandantes de empleo, sin dejar de considerar, los niveles de exigencia que deben establecerse en las prácticas laborales. De esta manera, dichas prácticas contribuirán al desarrollo de una experiencia puntual, debidamente retroalimentada. Para esto, es fundamental que las MIPYMES y demás organizaciones establezcan convenios abiertos con la academia, para que los futuros demandantes de empleo puedan realizar prácticas reales en todos los procesos productivos de la organización.

Todo esto, conlleva a un espacio crítico relacionado con las exigencias de las condiciones laborales que tanto la norma como el talento exigen. Esta es una parte crucial al momento de vincular la fuerza laboral a la organización. Lo importante es entender que, si se vincula personal mejor preparado, con experiencia y acorde con las necesidades institucionales, esto se verá reflejado en el mejoramiento de los niveles de productividad y, por ende, rentabilidad, insumos fundamentales en la fórmula para el crecimiento empresarial y, desde luego, para el crecimiento profesional y el compromiso personal, vinculado a la retribución que pueda recibir cada colaborador por el mejoramiento de la productividad.

El dilema es claro: las MIPYME necesitan desarrollarse y crecer; para ello deben contar con personal altamente formado y con experiencia suficiente que contribuya a la generación de productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado. Por lo tanto, ¿de dónde salen estos profesionales?, ¿quién garantiza la experiencia? y ¿quién está en condiciones de cubrir las exigencias en las condiciones laborales? Todo se ha dicho: se requieren compromisos vinculados entre empleadores, academia y el ente rector del trabajo, para establecer condicionantes de mejora laboral, de crecimiento profesional e inserción laboral.



7. Gestión del talento

La gestión del talento es un sistema continuo que incluye la atracción y retención de empleados altamente calificados que han desarrollado habilidades, planificación profesional e interés en el crecimiento (Kolachina et al., 2023).

Atraer y retener talento es un desafío que enfrentan las organizaciones a nivel mundial, especialmente para las MIPYME, lo cual requiere un enfoque integral que aborde tanto el entorno competitivo externo como las prácticas organizacionales internas. Diversos estudios han identificado dificultades clave para la gestión del talento, como la escasez significativa de personas capacitadas, un mercado laboral hipercompetitivo, crisis y fluctuaciones económicas, entre otras (Škerháková et al., 2022). Centrarse en la satisfacción laboral, el desarrollo profesional, una remuneración competitiva y la comunicación eficaz permitirá a las MIPYME gestionar mejor su talento y reducir la rotación (Waseem y Behl, 2020).

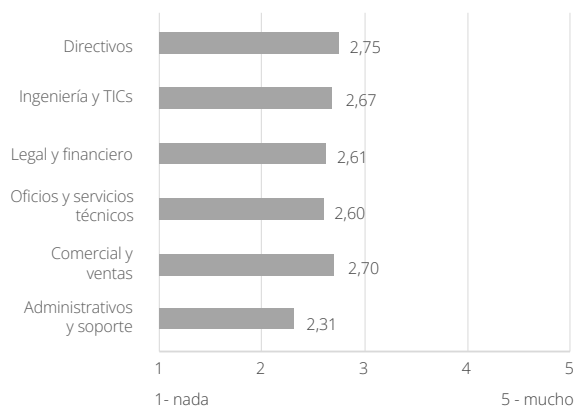
En el presente capítulo se analizan los puestos de trabajo con mayor dificultad de cubrir, así como los conocimientos y habilidades más demandadas por las MIPYME ecuatorianas. También se abordan los factores que dificultan la contratación de personal y se evalúa la importancia de diferentes prácticas de recursos humanos, así como las medidas de política pública orientadas a la mejora del capital humano.

7.1 Dificultades para la captación y retención de talento

En relación con las dificultades que enfrentan las MIPYME ecuatorianas para cubrir puestos de trabajo (Gráfico 7.1), se observa que los puestos directivos son los que presentan mayor dificultad (2,75 sobre 5), en contraste con los puestos administrativos o de soporte que son los menos difíciles de cubrir (2,31). Estos resultados coinci-

den parcialmente con el estudio realizado a nivel iberoamericano, donde los oficios y servicios técnicos son los que presentan mayor dificultad y la contratación para cubrir puestos administrativos y de soporte son los de menor dificultad.

Gráfico 7.1: *Dificultad para cubrir puestos de trabajo*



Según el tamaño de la empresa (Cuadro 7.1) las diferencias encontradas son estadísticamente significativas. La mayor dificultad para las microempresas es cubrir puestos relacionados con las actividades comercial y ventas (2,61), a diferencia de las pequeñas y medianas empresas, cuya dificultad se concentra en encontrar perfiles para puestos directivos (2,93 y 2,91, respectivamente). Por otro lado, los puestos administrativos y de soporte presentan el menor nivel de dificultad para las micro, pequeñas y medianas empresas (2,25; 2,43; 2,24, respectivamente). A nivel iberoamericano, los resultados coinciden en la menor dificultad que representa cubrir puestos administrativos y de soporte, independiente del tamaño de la empresa.

Cuadro 7.1: Dificultad para cubrir puestos de trabajo. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Directivos	2,60	2,93	2,91	***
Ingeniería y TICs	2,50	2,89	2,80	***
Legal y financiero	2,50	2,76	2,67	**
Oficios y servicios técnicos	2,56	2,73	2,47	**
Comercial y ventas	2,61	2,83	2,73	**
Administrativos y soporte	2,25	2,43	2,24	*

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

Según el sector de actividad (Cuadro 7.2), existen diferencias significativas únicamente en la dificultad para cubrir puestos administrativos y de soporte, siendo esta la categoría con menor

valoración en todos los sectores (primario 2,57; industria 2,37; construcción 2,2; comercio 2,16; y servicios 2,41). Estos resultados coinciden con el estudio a nivel iberoamericano.

Cuadro 7.2: Dificultad para cubrir puestos de trabajo. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Directivos	2,70	2,84	2,82	2,75	2,73	-
Ingeniería y TICs	2,83	2,76	2,61	2,62	2,69	-
Legal y financiero	2,96	2,70	2,76	2,57	2,59	-
Oficios y servicios técnicos	2,96	2,73	2,55	2,50	2,63	-
Comercial y ventas	2,91	2,88	2,82	2,61	2,71	-
Administrativos y soporte	2,57	2,37	2,20	2,16	2,41	**

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

En cuanto a las dificultades consideradas como importantes que enfrentan las MIPYME ecuatorianas para disponer de conocimientos y habilidades (Gráfico 7.2), el compromiso con la empresa (3,17) y la profesionalidad e integridad

(3,12) son las más destacadas. Por su parte, la que presenta menor dificultad es el trabajo en equipos diversos (2,92). Estos resultados coinciden con las dificultades identificadas por las MIPYME a nivel iberoamericano.

Gráfico 7.2: Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades



En cuanto a las dificultades para disponer de conocimientos y habilidades según el tamaño de la empresa (Cuadro 7.3), se observan diferencias significativas en algunos factores. Se destaca la orientación al cliente como la principal dificultad para las microempresas (3,02); el conocimiento de idiomas (3,30) para las pequeñas empresas; y la comprensión sobre la gestión de proyectos (3,21) para las medianas empresas. Por otro lado, la dificultad de menor importancia para las microempresas es la gestión de pro-

yectos (2,89), mientras que para las pequeñas y medianas empresas es la orientación al cliente (3,22 y 3,04, respectivamente). Estos resultados difieren de los obtenidos para las MIPYME a nivel iberoamericano, donde la dificultad de mayor importancia es el compromiso con la empresa tanto para micro, pequeña y mediana empresas, y la de menor importancia es el conocimiento de idiomas para micro y pequeñas empresas, y el trabajo en equipos diversos para las medianas empresas.

Cuadro 7.3: Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Idiomas	2,93	3,30	3,13	***
Digitalización y tecnologías de información	2,90	3,22	3,07	***
Gestión de proyectos	2,89	3,26	3,21	***
Trabajo en equipos diversos	2,86	3,03	2,91	-
Comunicación	2,94	3,11	3,00	-
Flexibilidad y adaptabilidad	2,96	3,07	2,98	-
Iniciativa y proactividad	3,02	3,12	3,06	-
Orientación al cliente	3,02	3,22	3,04	*
Compromiso con la empresa	3,14	3,22	3,14	-
Profesionalidad e integridad	3,07	3,21	3,10	-

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

Las dificultades para disponer de conocimientos y habilidades según el sector de actividad de las MIPYME, se presentan en el Cuadro 7.4. Entre las dificultades significativas de mayor importancia que difieren según el sector, destaca la profesionalidad e integridad para el sector primario, industrial y comercio (3,35; 3,41 y 3,05, respectivamente). En los sectores de la construcción y de servicios, la dificultad más importante es la adquisición de conocimiento sobre gestión de proyectos (3,10 y 3,13, respectivamente), lo cual posiblemente responde a las necesidades particulares de estas actividades. Por otro lado, las dificultades de menor importancia también varían según el sector: la disposición de habilidades de

comunicación constituye la de menor valoración en los sectores de industria, construcción y servicios (3,27; 2,8 y 3,01 respectivamente).

Al comparar estos resultados con los de las MIPYME iberoamericanas, se observan algunas similitudes. Por ejemplo, para los sectores primario, industrial, de la construcción y comercial, la profesionalidad e integridad constituye la dificultad de mayor importancia, mientras que para el sector de servicios es la iniciativa y la proactividad. En cuanto a las dificultades de menor importancia, en todos los sectores la disposición de conocimientos y habilidades en idiomas ocupa el nivel más bajo.

Cuadro 7.4: Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades. Tamaño de la empresa

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Idiomas	3,13	3,22	2,84	3,02	3,12	-
Digitalización y tecnologías de información	2,70	3,27	2,92	2,97	3,04	*
Gestión de proyectos	2,91	3,31	3,10	2,90	3,13	***
Trabajo en equipos diversos	2,83	3,15	3,04	2,91	2,85	-
Comunicación	3,09	3,27	2,80	2,91	3,01	*
Flexibilidad y adaptabilidad	3,04	3,29	2,84	2,90	3,01	**
Iniciativa y proactividad	3,09	3,40	2,92	2,94	3,07	**
Orientación al cliente	3,00	3,28	3,02	3,03	3,10	-
Compromiso con la empresa	3,39	3,43	3,16	3,09	3,15	-
Profesionalidad e integridad	3,35	3,41	3,02	3,05	3,09	*

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

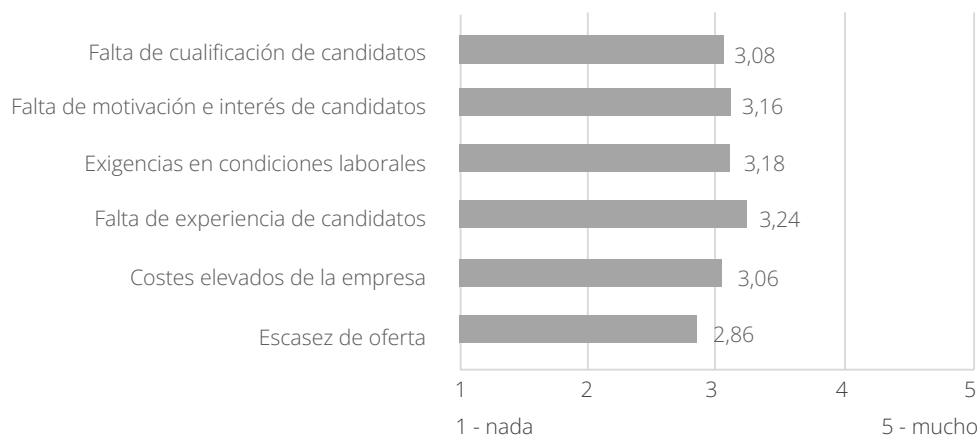
Diferencias estadísticamente significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$; (-) no significativa

Por último, se consultó a gerentes y directivos de las MIPYME ecuatorianas sobre los factores que dificultan la contratación de personal (Gráfico 7.3). La falta de experiencia constituye la principal barrera (3,24 sobre 5), mientras que la escasez de oferta es la menos valorada (2,86). Asimismo, se evidencia una limitación importante relacionada con las exigencias sobre las condiciones labora-

les, particularmente en lo referente a horarios, estabilidad y posibilidades de promoción.

A nivel iberoamericano, la dificultad de contratación de mayor importancia corresponde a la falta de motivación e interés por parte de los candidatos, mientras que la de menor importancia coincide con los resultados de las MIPYME ecuatorianas.

Gráfico 7.3: Factores que dificultan la contratación de personal



Al segmentar los resultados según el tamaño de la empresa (Cuadro 7.5), únicamente el factor relacionado con los costos elevados para la contratación de personal evidencia diferencias significativas. Las pequeñas empresas son las que asignan la mayor valoración a este factor (3,20), mientras que las medianas empresas registran la menor (2,90). Estos resultados contrastan con el contexto iberoamericano, donde

todos los factores analizados muestran significancia. En ese ámbito, para las microempresas la principal dificultad en la contratación es el costo elevado, mientras que para las pequeñas y medianas empresas las mayores barreras están asociadas a los candidatos, particularmente por su falta de motivación e interés, así como por su escasa experiencia.

Cuadro 7.5: Factores que dificultan la contratación de personal. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Falta de cualificación de candidatos	3,08	3,15	2,93	-
Falta de motivación e interés de candidatos	3,22	3,15	2,98	-
Exigencias en condiciones laborales	3,24	3,16	3,00	-
Falta de experiencia de candidatos	3,22	3,29	3,21	-
Costes elevados para la empresa	3,01	3,20	2,90	**
Escasez de oferta de candidatos	2,80	2,93	2,90	-

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

De acuerdo con el sector de actividad (Cuadro 7.6), nuevamente el factor relacionado con los costos elevados para la contratación de personal evidencia diferencias significativas. Los sectores de industria y construcción presentan la mayor dificultad (3,40 y 3,35, respectivamente), mientras que los sectores primario y de comercio asignan menor importancia a este factor (2,87 y 2,91, respectivamente).

A nivel iberoamericano, todos los factores muestran significancia estadística. En este contexto, la falta de experiencia de los candidatos es el factor más valorado en el sector de la industria, mientras que la escasez de oferta de candidatos representa el factor de menor importancia en el sector primario.

Cuadro 7.6: Factores que dificultan la contratación de personal. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Falta de cualificación de candidatos	2,83	3,19	3,06	3,00	3,13	-
Falta de motivación e interés de candidatos	2,65	3,26	2,94	3,19	3,16	-
Exigencias en condiciones laborales	2,70	3,22	3,31	3,14	3,20	-
Falta de experiencia de candidatos	2,83	3,35	3,20	3,14	3,32	-
Costes elevados de la empresa	2,87	3,40	3,35	2,91	3,06	***
Escasez de oferta de candidatos	2,87	3,08	2,88	2,76	2,87	-

En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

7.2 Acciones de mejora del capital humano

Para conocer las acciones que emplean las MIPYME para cubrir sus necesidades de capital humano, se recabó información sobre las acciones internas enfocadas en el desarrollo del talento, tales como la formación de trabajadores y directivos, así como sobre prácticas de reorganización interna. Asimismo, se analizaron las medidas externas para la atracción del talento, incluyendo la búsqueda externa, los convenios institucionales y la subcontratación. Finalmente, se evaluaron las estrategias implementadas para la retención del talento, como la mejora de las condiciones laborales, la reputación y el ambiente laboral, el incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo y el diseño de planes de carrera.

Los resultados de las acciones que realizan las MIPYME para cubrir las necesidades de capital humano se presentan en el Gráfico 7.4. A nivel interno, el 78,2 % de empresas se concentran en la formación de trabajadores y directivos para el desarrollo del talento. Para atraer talento, el 58 %

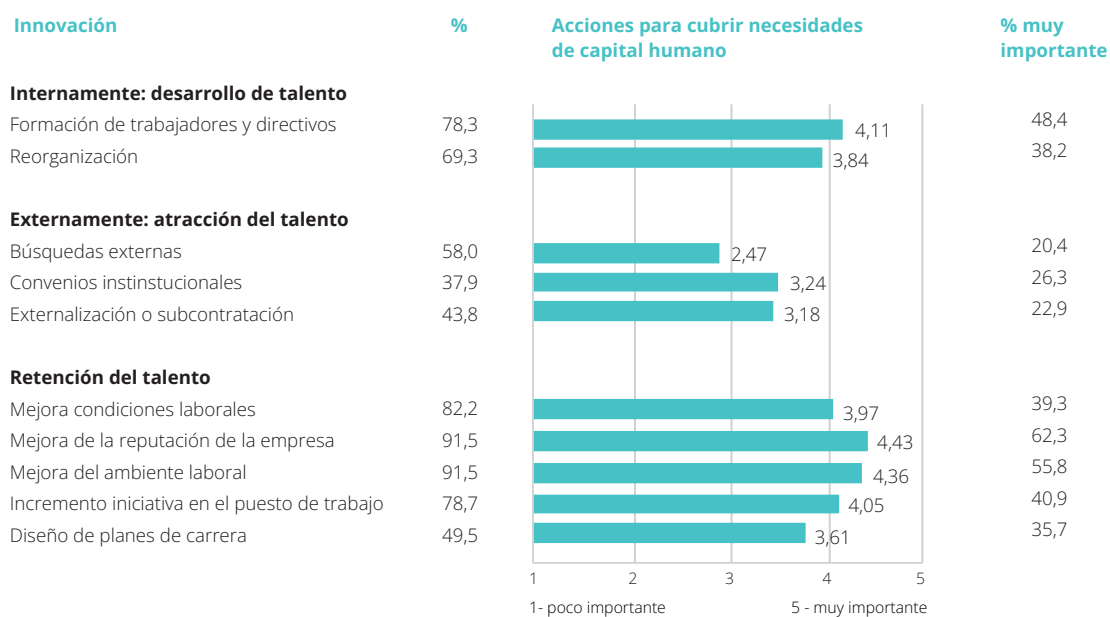
de empresas prefiere realizar búsquedas externas, frente a los convenios institucionales o a la subcontratación (37,9 % y 43,8 %, respectivamente). Para retener el talento, el 91,5 % de las empresas se enfoca en mejorar la reputación de la empresa y el ambiente laboral. Estos resultados, tanto para el desarrollo, atracción y retención del talento, son semejantes a los observados en las MIPYME a nivel iberoamericano.

En cuanto al nivel de importancia que los gerentes y directivos asignan a las acciones para cubrir las necesidades de capital humano, se destaca la formación de trabajadores y directivos (4,11 sobre 5) para el desarrollo de talento; los convenios institucionales (3,24) para la atracción del talento; y la mejora de la reputación de la empresa (4,43) para retener el talento. La percepción de las MIPYME iberoamericanas coincide en que las acciones más importantes para el desarrollo del talento están relacionadas con la formación de los trabajadores; sin embargo, consideran que las búsquedas externas y la mejora del ambiente laboral son acciones más relevantes para atraer y retener el talento, respectivamente.

En el Gráfico 7.4 también se observa el porcentaje de MIPYME que valoraron a las acciones para cubrir las necesidades de capital humano con el mayor nivel de importancia (5 puntos). Los resultados muestran que el 62,3 % de empresas consideran que mejorar la reputación de

la empresa es la acción más importante, seguido de la mejora del ambiente laboral (55,8 %) y la formación de trabajadores y directivos (48,4 %). Estos factores de mayor importancia coinciden con el comportamiento observado en las MIPYME a nivel iberoamericano.

Gráfico 7.4: Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades. Tamaño de la empresa



Para contar con un mayor detalle de las acciones que realizan las MIPYME ecuatorianas para cubrir las necesidades de capital humano, se analizaron los resultados considerando el tamaño y el sector de actividad.

En el Cuadro 7.7 se observa que tanto las acciones para desarrollar el talento como las acciones para atraer el talento presentan una relación directa y significativa con el tamaño empresarial, es decir, son acciones que adquieren mayor relevancia a medida que la empresa crece. Se evidencia que las micro, pequeñas y medianas empresas priorizan acciones orientadas a mejorar la reputación de la empresa (89,9 %; 94,0 % y 91,4 %, respectivamente), las cuales son

consideradas de mayor importancia (4,37; 4,47 y 4,52 sobre 5, respectivamente). Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas realizan en menor grado convenios institucionales (29,5 %; 43,5 % y 54,3 %), siendo la búsqueda externa de talento la acción de menor importancia (2,1; 2,63 y 3,41 sobre 5, respectivamente).

A nivel iberoamericano, los resultados son diferentes, ya que mejorar el ambiente laboral es la acción más frecuente entre las MIPYME; en cuanto a la acción que menos realizan, para las micro y pequeñas empresas son los convenios institucionales, mientras que, para las medianas empresas, es la subcontratación.

Cuadro 7.7: Acciones para cubrir las necesidades de capital humano. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Internamente: desarrollo del talento				
Formación de trabajadores y directivos	73,7 % (4,03)	81,8 % (4,10)	85,8 % (4,36)	***
Reorganización	65,6 % (3,74)	70,7 % (3,82)	79,0 % (4,17)	***
Externamente: atracción del talento				
Búsquedas externas	48,2 % (2,10)	62,2 % (2,63)	82,1 % (3,41)	***
Convenios institucionales	29,5 % (3,02)	43,5 % (3,38)	54,3 % (3,52)	***
Externalización o subcontratación	37,5 % (3,09)	47,2 % (3,13)	58,0 % (3,50)	***
Retención del talento				
Mejora condiciones laborales	81,5 % (3,92)	84,1 % (3,98)	80,3 % (4,12)	-
Mejora de la reputación de la empresa	89,9 % (4,37)	94,0 % (4,47)	91,04 % (4,52)	*
Mejora del ambiente laboral	90,8 % (4,31)	93,8 % (4,38)	88,9 % (4,45)	-
Incremento iniciativa en el puesto de trabajo	78,1 % (4,03)	79,3 % (4,02)	79,6 % (4,21)	-
Diseño de planes de carrera	46,4 % (3,52)	50,3 % (3,57)	58,6 % (3,90)	**

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas: (*) $p < 0,1$; (**) $p < 0,05$; (***) $p < 0,01$. (-) no significativa

El Cuadro 7.8 recoge las acciones que utilizan las MIPYME para cubrir las necesidades de capital humano según el sector de actividad. Los resultados muestran significancia en las acciones de formación para el desarrollo del talento, así como en la búsqueda externa y los convenios institucionales para la atracción del talento externo.

En cuanto a la formación de trabajadores y directivos, las empresas de los sectores primario y construcción son las que realizan mayores esfuerzos (87,0 % y 81,6 %, respectivamente). En relación con la búsqueda externa de talento humano, los sectores primario e industrial presentan mayor actividad (69,6 % y 63,2 %, respectivamente). Respecto a la atracción de talento a través de convenios institucionales, los sectores primarios y de servicios son los que más accio-

nes llevan a cabo, aunque en proporciones menores (43,5 % y 42,6 %, respectivamente).

Estos resultados difieren de los obtenidos para las MIPYME iberoamericanas, donde la acción más relevante, independiente del sector de actividad, es la mejora del ambiente laboral para retener el talento, excepto en el sector industrial, donde las empresas prefieren mejorar las condiciones laborales.

Cuadro 7.8: Acciones para cubrir las necesidades de capital humano. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Internamente: desarrollo del talento						
Formación de trabajadores y directivos	87,0 % (3,76)	80,6 % (3,89)	81,6 % (4,07)	74,4 % (4,11)	80,0 % (4,20)	*
Reorganización	87,0 % (3,67)	71,5 % (3,77)	79,6 % (3,78)	65,3 % (3,77)	70,1 % (3,93)	-
Externamente: atracción del talento						
Búsquedas externas	69,6 % (2,57)	63,2 % (2,73)	61,2 % (2,67)	51,7 % (2,27)	60,9 % (2,54)	*
Convenios institucionales	43,5 % (2,93)	43,1 % (3,05)	34,7 % (2,89)	30,6 % (3,14)	42,6 % (3,44)	**
Externalización o subcontratación	52,2 % (3,12)	50,0 % (3,15)	53,1 % (3,30)	37,2 % (3,07)	46,2 % (3,27)	-
Retención del talento						
Mejora condiciones laborales	87,0 % (3,71)	84,7 % (3,96)	81,6 % (3,92)	82,5 % (4,00)	80,9 % (3,97)	-
Mejora de la reputación de la empresa	95,7 % (4,13)	91,7 % (4,41)	85,7 % (4,41)	90,6 % (4,44)	92,5 % (4,44)	-
Mejora del ambiente laboral	95,7 % (4,13)	91,7 % (4,33)	93,9 % (4,34)	92,2 % (4,37)	90,3 % (4,37)	-
Incremento iniciativa en el puesto de trabajo	78,3 % (3,70)	74,3 % (4,11)	77,6 % (3,80)	79,0 % (4,04)	80,0 % (4,09)	-
Diseño de planes de carrera	65,2 % (3,47)	55,6 % (3,66)	44,9 % (3,39)	50,4 % (3,60)	46,6 % (3,63)	-

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

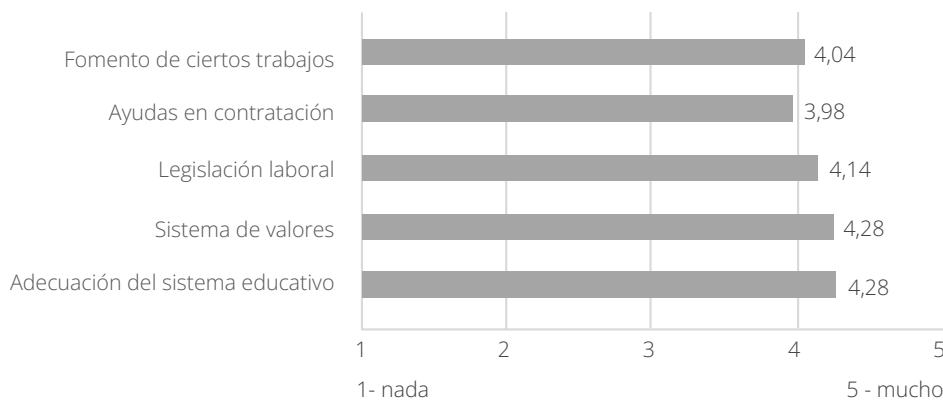
En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En el Gráfico 7.5 se presentan las medidas que las MIPYME ecuatorianas consideran por parte de los poderes públicos para mejorar el capital humano. En orden de importancia, se destaca la adecuación del sistema educativo y la promoción de un sistema de valores, ambas con igual valoración (4,28). Les siguen la flexibilización de la legislación laboral (4,14) y el fomento de ciertos

trabajos, como los oficios (4,04), mientras que, en menor grado, se sitúa la ayuda a la contratación (3,98). Se resalta que todos los factores son relevantes, dado que su valoración se aproxima o supera los cuatro puntos. A nivel iberoamericano, los resultados son semejantes, considerando todos los factores como importantes.

Gráfico 7.5: Medidas demandadas por las MIPYME para mejorar el capital humano



Al analizar las medidas que las MIPYME demandan de las administraciones públicas para la mejora del capital humano, según el tamaño de las empresas (Cuadro 7.9) y según el sector de actividad (Cuadro 7.10), los resultados no evidencian diferencias significativas en ninguna de las medidas propuestas. Esto sugiere que la demanda de políticas estatales para fortalecer el capital humano no depende del tamaño ni del sector de actividad de las empresas, sino que se considera una necesidad general para fomentar el desarrollo del talento, así como atraer y retener a los mejores perfiles, con el objetivo de incrementar la competitividad empresarial.

A nivel iberoamericano, las demandas presentan variaciones según el tamaño de la empresa: las microempresas requieren políticas para fomentar de ciertos trabajos, las pequeñas empresas destacan la necesidad de flexibilizar la legislación laboral, y las medianas empresas la adecuación del sistema educativo. En cuanto al sector de actividad económica, los requerimientos son más homogéneos, ya que todos los sectores demandan principalmente el fomento de ciertos trabajos, como los oficios, excepto el sector primario, que prioriza la adecuación del sistema educativo.

Cuadro 7.9: Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano. Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Adecuación del sistema educativo	4,23	4,32	4,39	-
Sistema de valores	4,28	4,26	4,35	-
Flexibilizar la legislación laboral	4,09	4,17	4,27	-
Ofrecer ayudas en contratación	3,91	4,03	4,07	-
Fomento de ciertos trabajos	4,02	4,04	4,10	-

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

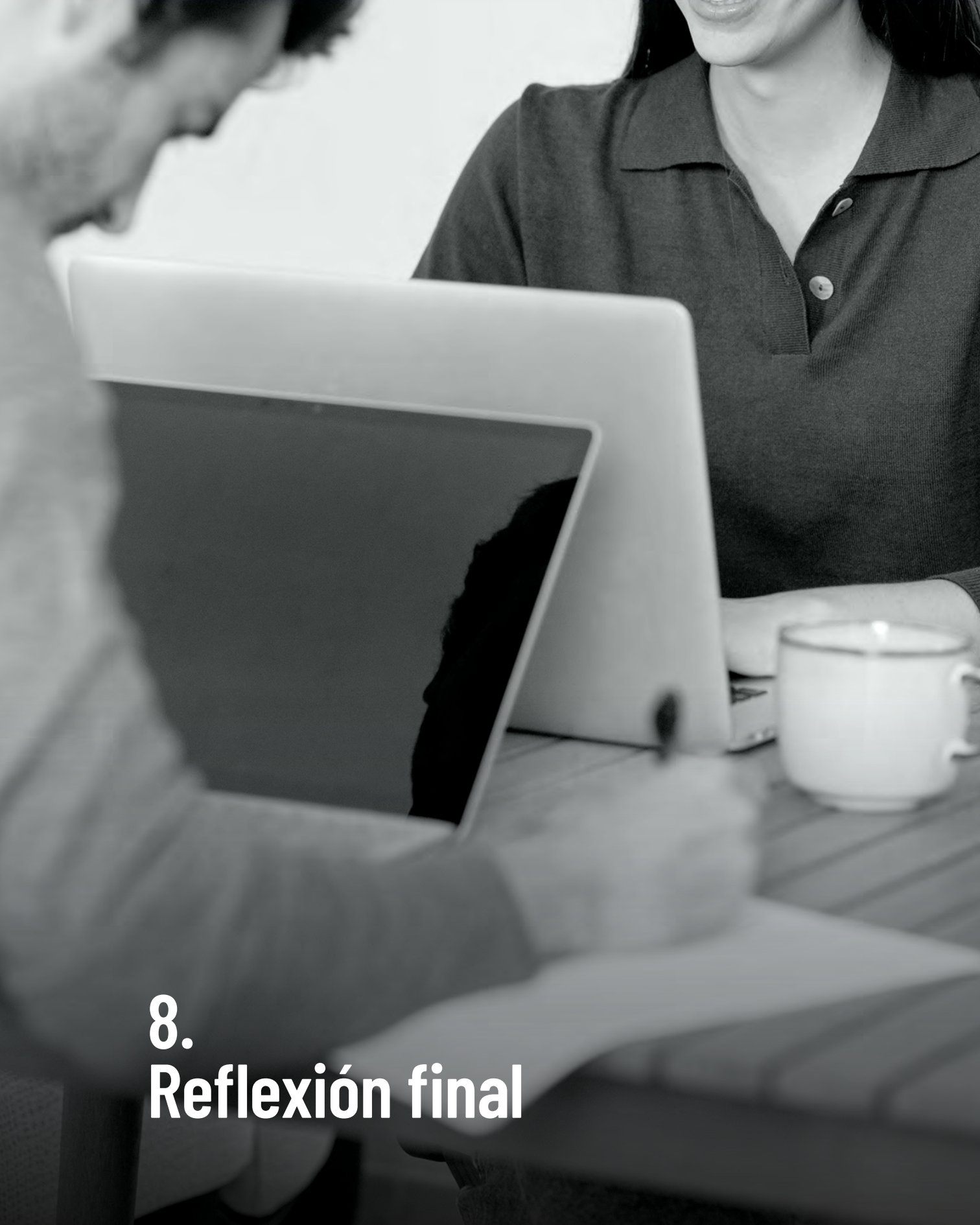
Cuadro 7.10: Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano. Sector de actividad

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Adecuación del sistema educativo	4,00	4,37	3,94	4,29	4,30	-
Sistema de valores	4,17	4,24	4,08	4,29	4,31	-
Flexibilizar la legislación laboral	4,00	4,23	3,84	4,11	4,18	-
Ofrecer ayudas en contratación	4,00	4,13	3,80	3,91	4,00	-
Fomento de ciertos trabajos	4,13	4,15	3,94	4,00	4,05	-

En una escala de 1 = nada a 5 = mucho.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa





8. Reflexión final

La buena gestión del talento constituye un ámbito estratégico dentro de la mejora competitiva integrada del tejido productivo de una nación. Este espacio demanda que, desde el interior de las propias empresas y de los demás actores del entorno empresarial, se concentren esfuerzos y recursos —tanto financieros como no financieros— que contribuyan al mantenimiento y crecimiento de sectores como el de la micro, pequeña y mediana empresa.

En ese proceso de desarrollo, para el caso de Ecuador, un área clave de intervención es la internacionalización de las MIPYME, la cual requiere de programas y proyectos que, de manera sinérgica, fortalezcan las capacidades internas de las empresas. Uno de los elementos con mayor impacto en este ámbito es la gestión del talento humano, que, frente a los cambios disruptivos del mercado local, nacional y global, necesita de habilidades y competencias alineadas a los desafíos de la creatividad y resiliencia continua.

Entre los principales desafíos identificados en este estudio para mejorar la gestión del talento en las MIPYME destacan los siguientes:

- **Diseño y oferta de servicios especializados de capacitación y asistencia técnica:** estos servicios deben considerar el perfil y la realidad competitiva de las MIPYME ecuatorianas, impulsando un conjunto de habilidades blandas en propietarios, gerentes y todo el personal administrativo, comercial, tecnológico y operativo-productivo. Entre estas habilidades destacan el trabajo en equipo, pensamiento crítico, resolución de problemas, pensamiento estratégico y sistémico y la continuidad laboral en situaciones de crisis.
- **Impulso de programas de certificación laboral:** constituye una necesidad estructural para desarrollar talento capaz de generar logros significativos dentro y fuera del mercado nacional. La coordinación entre

entidades estatales, colegios técnicos y universidades pueden ser un medio clave para fortalecer estas capacidades.

- **Trabajo intergeneracional:** promover la interacción entre personas de mayor edad, con experiencia acumulada, y personas de mediana y menor edad, con conocimientos actualizados, permite generar un aprendizaje organizacional mixto y potente. Este enfoque contribuye en la sostenibilidad y mejora continua de las MIPYME frente a un mercado global caracterizado por cambios disruptivos constantes.
- **Creación de mecanismos de capacitación interactiva:** estos mecanismos deben facilitar el crecimiento acelerado de las empresas, desde la etapa emprendimiento hasta la consolidación como MIPYME.
- **Desarrollo de habilidades en sostenibilidad:** este desafío requiere un enfoque coordinado entre el sector público, privado y la cooperación internacional, para mejorar de manera responsable los procesos productivos de las MIPYME.
- **Perfeccionamiento del trabajo digital:** la formación en competencias digitales y actitudes tecnológicas es clave para potenciar el desarrollo de habilidades laborales en entornos digitales, aumentando la eficiencia y competitividad empresarial.

Finalmente, para llevar estos desafíos a la acción, es fundamental alinear los esfuerzos de las MIPYME con las megatendencias globales, nacionales y locales. Aspectos como un salario equitativo, productividad innovadora, clima laboral adaptativo y resiliente, desempeño responsable, recompensas inclusivas y equitativas, son esenciales para construir lugares de trabajo que promuevan la felicidad y satisfacción laboral del talento en las MIPYME.



9. Resumen ejecutivo

El presente estudio revela que el 61 % de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) ecuatorianas son de carácter familiar, con mayor presencia en las microempresas (68,7 %) y en el sector industrial (74 %). Estas empresas presentan una antigüedad promedio de 17,5 años, destacando que las medianas empresas registran una mayor edad (25,9 años) y las industriales son las más antiguas por sector (22,5 años).

En cuanto a la participación de mujeres en cargos directivos, estas representan el 32 % de la gerencia, con mayor participación en microempresas (37,5 %) y en el sector comercio (35,2 %). En empresas familiares, la participación femenina asciende al 35,5 %. Además, el 74 % de los gerentes cuentan con formación universitaria, siendo más alta en medianas empresas (92,6 %) y menor en las microempresas (65,6 %). Respecto a los equipos directivos, el 88,4 % de las empresas cuenta con mujeres en estos cargos.

Los planes de gobierno corporativo muestran que la transmisión generacional (71,9 %) y la incorporación de directivos externos (62,1 %) son los aspectos más destacados. Las medianas empresas priorizan la profesionalización de la dirección (75,9 %), mientras que las microempresas priorizan la continuidad familiar. Por sector, el primario se centra en la transmisión del negocio (91,3 %) y en la incorporación de nuevos socios (82,6 %). Las diferencias entre empresas familiares y no familiares evidencian enfoques distintos: las familiares priorizan la incorporación de directivos externos, mientras que las segundas valoran más la transmisión generacional.

Entre 2022 y 2023, un porcentaje relevante de MIPYME reportó aumentos en empleo (47,2 %) e ingresos (49,7 %), mientras que la inversión se mantuvo en la mayoría de los casos (52,5 %). Para 2024, las expectativas reflejan una tendencia positiva: incremento del empleo (72 %), aumento de inversión (58,5 %) y estabilidad en las ventas (52 %). Además, el 23% de las MIPYME

realizan operaciones de comercio exterior, lo que evidencia un dinamismo positivo frente a la competitividad mundial y el índice de confianza empresarial.

Al parecer la dinámica de la actividad económica es positiva, por los valores que reporta el índice de confianza empresarial, en donde la confianza por el aumento del empleo y el incremento de las inversiones supondría avances importantes para el tejido empresarial.

Respecto a la competitividad, las empresas se perciben fuertes por factores internos, principalmente la satisfacción del cliente y la calidad de productos y servicios. No obstante, los factores externos, como la situación económica desfavorable y la elevada burocracia, limitan su desempeño competitivo. Se observa también que la percepción de la competitividad aumenta con el tamaño de la empresa.

En innovación, el 87,1 % de las MIPYME implementa mejoras en productos o servicios existentes, el 84,1 % en procesos de producción y más del 74 % en sistemas de gestión. Por tamaño, el desempeño innovador aumenta progresivamente, destacando mayormente las innovaciones en productos o servicios existentes y en menor grado las alianzas estratégicas. Por sector, primario, industria, comercio y servicios priorizan innovaciones en productos o servicios, mientras que construcción se enfoca en procesos de producción.

Sobre recursos humanos, los puestos directivos son los de mayor dificultad para ser cubiertos. Por tamaño, las microempresas enfrentan mayor dificultad en los puestos comerciales, mientras que las pequeñas y medianas en los directivos. Por sector, los puestos administrativos y de soporte presentan menor dificultad. En cuanto a la disponibilidad de conocimientos y habilidades, el compromiso con la empresa y la profesionalidad e integridad son los factores más

críticos. Por tamaño, la orientación al cliente es la principal dificultad en microempresas. Por sector, la profesionalidad es prioritario en el primario, industria y comercio, mientras que en construcción y servicios lo es la gestión de proyectos.

En contratación, la falta de experiencia es el principal obstáculo. Por tamaño, los costos elevados son más críticos para las pequeñas empresas y menos para las medianas. Por sector, los costos con más relevantes en industria y construcción.

Respecto a la cobertura de necesidades de capital humano, las MIPYME ecuatorianas priorizan la formación de trabajadores y directivos para el desarrollo del talento, la búsqueda externa, y la mejora de reputación y el ambiente laboral para retenerlo. Por tamaño, las acciones más destacadas son la mejora de la reputación; por sector, la formación es prioritaria en primario y construcción, la búsqueda externa en primario e industrial, y los convenios institucionales en primario y servicios.

Finalmente, las principales medidas por los poderes públicos para mejorar el capital humano incluyen la adecuación del sistema educativo y la promoción de un sistema de valores.

Referencias

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Registro Oficial Suplemento, (351), 29 de diciembre de 2010.
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., y Wilcox, J. (2012). *Gobierno corporativo en América Latina: Importancia para las empresas de propiedad estatal* (Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N.º 6). CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/366>
- Cortés, R., Ibarra, M., Álvarez, M., y Álvarez, E. (2016). El capital intelectual y su vinculación con la innovación para generar un valor intangible en las organizaciones hospitalarias. *Ideas CONCYTEG*, 11(142), 39–55.
- Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Duréndez, A., Castillo, M., García, D., Meroño, Á., y Somohano, F. (2024). *Informe MIPYME 2024: Gestión del talento en Iberoamérica*. <https://www.faedpyme.es>
- FAEDPYME. (2025). *Informe MIPYME 2024: Gestión del talento en Iberoamérica*.
- Fernández-Jardón, C. M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista de Administração Da UFSM*, 5, 749–765
- Hariyono, A. & Narsa, I. (2024). The value of intellectual capital in improving MSMEs' competitiveness, financial performance, and business sustainability. *Cogent Economics & Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2325834>
- Jordán, J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas*, 47–471.
- Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., y Jalil, N. A. (2023). The role of talent management to accomplish its principal purpose in human resource management. In *Data-Driven Intelligent Business Sustainability*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0049-7.ch019>
- Lara, I. y Sánchez, J. (2020). Corporate social responsibility for the competitiveness of the organizations in Mexico. *Mercados y Negocios*, (43), 97–118. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7546>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3). <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>

- López-Roldán, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. (1.ª ed.). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Loaiza Montero, C. (2025). *Normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo*. Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa.
- Mago, S. & Modiba, F. (2022). Does informal finance matter for micro and small businesses in Africa? *Small Business International Review*, 6(1). <https://doi.org/10.26784/sbir.v6i1.415>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ramírez Fernández del Castillo, A. (2025). *Gobierno corporativo: Entorno, tendencias y efecto en pymes*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://repositorios.fca.unam.mx/sug/cuadernos/61.pdf>
- Rangel, J., González, M., y Contreras, H. (2016). La influencia del capital intelectual en la innovación de las pymes: un estudio empírico. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 948–966.
- Ruiz-Coupeau, S., Rodas-Monge, J., Florez-Lopez, R., & Ramon-Jeronimo, J. M. (2019). Impact of regional public agencies on firms' internationalization processes: Evidence from case studies. *Sustainability*, 11(10), 2813. <https://doi.org/10.3390/su11102813>
- Samán, S., Mendoza, W., Miranda, M. y Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011-2021. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>
- (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P. & Dillen, Y. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on growth-oriented SMEs: Building entrepreneurial resilience. *Sustainability*, 13(16), 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Soomro, R., Memon, S. & Soomro, M. (2025). Impact of entrepreneurial knowledge, skills, and competencies on MSME performance: Evidence from a developing country. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 42-72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2023-0071> y <https://doi.org/10.5902/198346597698>
- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent Retention: Analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1–6), 56–67. <https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
- Waseem, F., & Behl, S. C. (2020). Best practices in talent management. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 2042–2044.

Este libro se terminó de imprimir y encuadernar
en abril de 2026 en el printLab de
la Universidad del Azuay
Cuenca del Ecuador

ISBN: 978-9942-54-060-7



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Casa 
Editora