

Factores de supervivencia de PYMES en Machala 2020-2023 / Survival Factors of SMEs in Machala 2020-2023

Autores:

Daniel A. Verdesoto Tigreros, <https://orcid.org/0009-0007-2420-5384>, dverdesot1@utmachala.edu.ec

Ney Andres Luna Tutiven, <https://orcid.org/0009-0003-2775-8073>, nluna2@utmachala.edu.ec

Dra. Lady A. León Serrano, <https://orcid.org/0000-0001-5472-140X>, llady@utmachala.edu.ec

¹Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Técnica de Machala.

²Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Técnica de Machala.

²Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Técnica de Machala.

Resumen

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan aproximadamente el 90% del ecosistema empresarial. En la ciudad de Machala, se han consolidado como un motor esencial de la economía local. Entre 2020 y 2023, enfrentaron un entorno altamente incierto, marcado por la pandemia COVID-19 y las posteriores restricciones económicas. Esta investigación tiene como objetivo identificar los factores que inciden en la supervivencia de PYMES en contextos de alta incertidumbre económica. Se adopta un diseño no experimental con enfoque mixto, centrado en el análisis descriptivo mediante una encuesta estructurada a gerentes y emprendedores locales. Los resultados resaltan que factores como la planificación estratégica, el nivel de profesionalización, la digitalización y el acceso a créditos son determinantes para mantener una continuidad operativa. Un 65% de las PYMES encuestadas se encuentran actualmente activas, especialmente aquellas con mayor capacidad de adaptación e innovación. Se concluye que la resiliencia empresarial depende de capacidades internas sólidas, articuladas con condiciones externas favorables.

Palabras claves: PYMES, Financiamiento, Supervivencia, Competitividad, Ecosistema empresarial

Abstract

In Ecuador, small and medium-sized enterprises (SMEs) represent approximately 90% of the business ecosystem. In the city of Machala, they have established themselves as a key driver of the local economy. Between 2020 and 2023, they faced a highly uncertain environment, marked by the COVID-19 pandemic and subsequent economic restrictions. This research aims to identify the factors that influence the survival of SMEs in contexts of high economic uncertainty. A non-experimental design with a mixed-methods approach was adopted, focusing on descriptive analysis through a structured survey administered to local managers and entrepreneurs. The results highlight that factors such as strategic planning, the level of professionalization, digitalization, and access to credit are crucial for maintaining operational continuity. Sixty-five percent of the surveyed SMEs are currently active, particularly those with greater adaptability and innovation capacity. It is concluded that business resilience depends on strong internal capabilities aligned with favorable external conditions.

Key words: SMEs, Financing, Survival, Competitiveness, Business Ecosystem

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son un pilar fundamental en la economía de América Latina, desempeñando un papel clave en el desarrollo productivo y socioeconómico. En Ecuador, Rodríguez (2020) afirma que estas empresas conforman la gran mayoría del tejido empresarial y son responsables de la mayoría del empleo formal, lo que refuerza su incidencia en la economía nacional. Sin embargo, existen diversos obstáculos para las PYMES, tales como limitaciones en el acceso a financiamiento, brechas tecnológicas y una baja capacidad de innovación. Los cambios en el entorno empresarial y en los patrones de consumo intensifican estas disparidades (Herrera Sánchez et al., 2023)

. La economía ecuatoriana experimentó transformaciones profundas, especialmente durante periodo 2020-2023, que se ve marcado por disrupciones sin precedentes, como los efectos de la pandemia COVID-19 y los consecuentes esfuerzos de reactivación económica que evidencian las vulnerabilidades sistemáticas del sector productivo y a su vez reconfiguran las dinámicas competitivas, revelando la necesidad de fortalecer capacidades empresariales resilientes. Como resultado la adaptabilidad y la innovación emergen como factores críticos para la supervivencia (Adam Gallo et al., 2022)

La provincia de El Oro, particularmente la ciudad de Machala, constituye un ecosistema empresarial que sintetiza la complejidad del panorama productivo nacional. Ya que la convergencia de sectores estratégicos como la agroindustria, el comercio y los servicios generan un entorno con múltiples desafíos, relacionados con la volatilidad del mercado, la competencia informal y la limitada capacidad de innovación, configuran un espacio ideal para el análisis de la resiliencia empresarial, pese a las dificultades estructurales del entorno económico regional. (Montiel et al., 2021)

Por ello, analizar las condiciones que permiten la continuidad operativa de estas organizaciones en este entorno se vuelve fundamental para identificar patrones de resiliencia y adaptación. Por lo que la problemática central de esta investigación se articula en torno a la identificación de elementos críticos que favorecen la continuidad operativa de las pequeñas y medianas empresas machaleñas, así como estos elementos se entrelazan definiendo patrones de supervivencia que requieren ser comprendidos en profundidad. ante un entorno económico que trasciende los paradigmas tradicionales de gestión empresarial, especialmente en un contexto marcado por la reciente crisis sanitaria y la persistente incertidumbre económica.

La importancia de este estudio radica en su potencial para generar conocimiento actualizado de sector empresarial, sobre aquellos factores relacionadas con la supervivencia de las mismas y los diferentes desafíos estructurales, financieros y operativos que afrontan, para poder comprender las dinámicas empresariales locales y caracterizar los elementos críticos que influyen en la sostenibilidad. Adicionalmente, la investigación proporciona herramientas analíticas que permiten desarrollar un marco referencial integral para la comprensión de mecanismos que han resultado efectivos para garantizar su permanencia y desarrollo empresarial durante periodos de incertidumbre, buscando así beneficiar a emprendedores, gerentes y principalmente a aquellas empresas emergentes que necesiten orientación estratégica para consolidarse en el mercado local.

La metodología seleccionada para el estudio, se sustenta en un enfoque mixto, que integra métodos cuantitativos y cualitativos, con énfasis en el análisis descriptivo de los factores que inciden en la supervivencia de las pymes en Machala entre 2020 y 2023. La investigación se apoya en la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a emprendedores y gerentes, la cual permite recopilar información de factores como dimensiones financieras, características empresariales, variables estructurales, condiciones del entorno económico, digitalización entre

otras factoras, que de acuerdo con la CEPAL (2020), son los que más resaltan cuando se habla de supervivencia empresarial.

El objetivo de esta investigación es identificar factores que inciden en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Machala entre 2020 y 2022, a través de un enfoque mixto basado en encuestas aplicadas a gerentes y emprendedores locales. De esta manera, se busca revelar que factores y patrones de resiliencia y adaptación han resultado clave para su continuidad operativa en un entorno marcado por la incertidumbre económica,, proporcionando una visión más completa de las dinámicas de supervivencia empresarial en la región y así generar evidencia útil para el diseño de estrategias empresariales y políticas de fortalecimiento del sector.

El presente artículo se estructura de la siguiente manera, en el apartado 2 se describe el panorama de supervivencia de las medianas y pequeñas empresas (PYMES) y las estrategias de resiliencia que se han desarrollado en torno a diversos cambios. Aparado 3 la metodología adoptada, así como las técnicas y métodos empleados, en el apartado 4 se describe los resultados de la encuesta y en el apartado 5 se presentan las discusiones pertinentes y finalmente en el apartado 6 las conclusiones y recomendaciones respecto a los resultados.

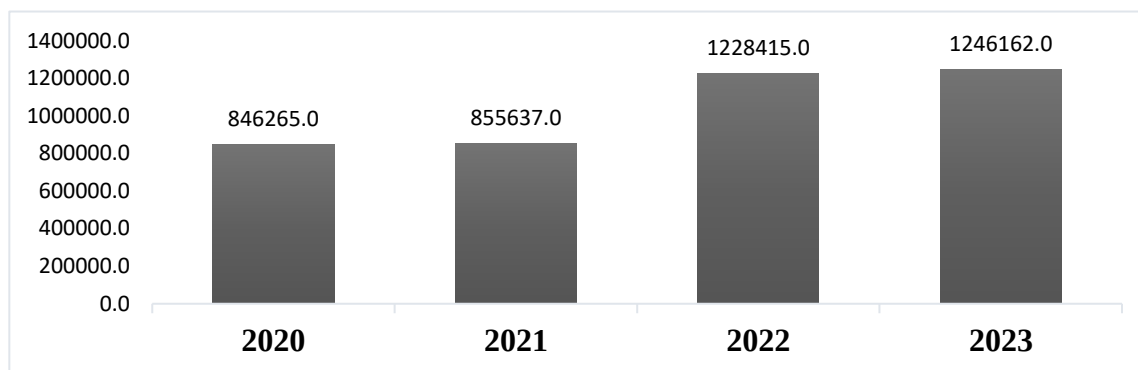
2. Marco teórico.

2.1. Riesgo de supervivencia.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un componente esencial del tejido productivo de América Latina. Según el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC, 2024), en Ecuador, representan aproximadamente el 90% de las unidades productivas, y generan un 65% del empleo formal, impactando significativamente al desarrollo económico. Estas empresas se caracterizan por su diversidad en cuanto al acceso a mercados, tecnologías, recursos humanos y financiamiento, factores que inciden en su productividad y sostenibilidad (Gonzales Romel, 2021).

En Ecuador el sector de medianas y pequeñas empresas ha evolucionado históricamente en ciclos de adaptación y transformación, frente a crisis que afectaron los ciclos económicos y generaron un contexto de incertidumbre económica. Que, según Pérez, Melgarejo, y Vera-Colina (2024), obligaron a las pequeñas y medianas empresas a reformular sus estrategias y a perfeccionar sus capacidades de adaptación y flexibilidad. Duque-Espinoza et al. (2024) afirma que estas son características de una organización resiliente, que ayudan a superar situaciones críticas y afrontar desafíos del entorno.

Incluso frente a crisis como la pandemia de COVID 19 que paralizó al mundo, estas características de las medianas y pequeñas empresas en conjunto con factores determinantes demostraron ser determinantes para su supervivencia. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), del 2020 al 2023 en Ecuador se evidencio una tendencia creciente del 43.5%. en el número total de PYMES esto a más de reflejar una recuperación plena, sugiere un proceso de reconfiguración empresarial como consecuencia de la necesidades impulsadas por el desempleo y la resiliencia de algunos sectores.

Figura 1. Numero de PYMES en Ecuador 2020-2023.

Fuente: INEC (2024). Elaborado por autores.

En el caso de la provincia de El Oro y particularmente la ciudad de Machala. Esta región, caracterizada por un ecosistema empresarial basado en comercio, agroindustria y servicios. Según Calero, Fajardo y Vega (2022), experimento un fuerte impacto durante la pandemia por COVID 19, con consecuencias abismales en cuanto a producción, comercialización y gestión administrativa. Palas Villagómez (2021) aporta que un 90% de las PYMES machaleñas percibieron afectaciones severas a su sostenibilidad financiera, debido a múltiples factores como la escasez de materias primas, la falta de insumos y proveedores, y la drástica disminución de la demanda.

Además, el 80% de estas empresas enfrentaron recortes de personal o cierres temporales, como resultado de la incapacidad de asumir compromisos financieros y laborales. Como es evidente a pesar del panorama desafiante, las pymes en Machala y en Ecuador en general han demostrado una notable capacidad para identificar oportunidades en situaciones críticas. Sin embargo, la supervivencia de estas empresas sigue enfrentando obstáculos significativos derivados del entorno económico como de las propias debilidades internas del sector por lo que resulta clave analizar los desafíos que condicionan su viabilidad y operatividad, así como las oportunidades que puedan garantizar su permanencia en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

2.2. Desafíos y Oportunidades para la Supervivencia de las PYMES

2.2.1. Desafíos para la Supervivencia de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), siempre enfrentaran diversos desafíos y contratiempos en cuanto su entorno comercial y económico el cual siempre se mantiene en un constante cambio y que la implementación de antiguas estrategias no resultara conveniente a la supervivencia de la empresa. Las empresas ahora son conscientes de los diversos cambios que puedan afectar a su propia supervivencia en el mercado el cual siempre es cambiante, (Benavides Pupiales et al. 2023)

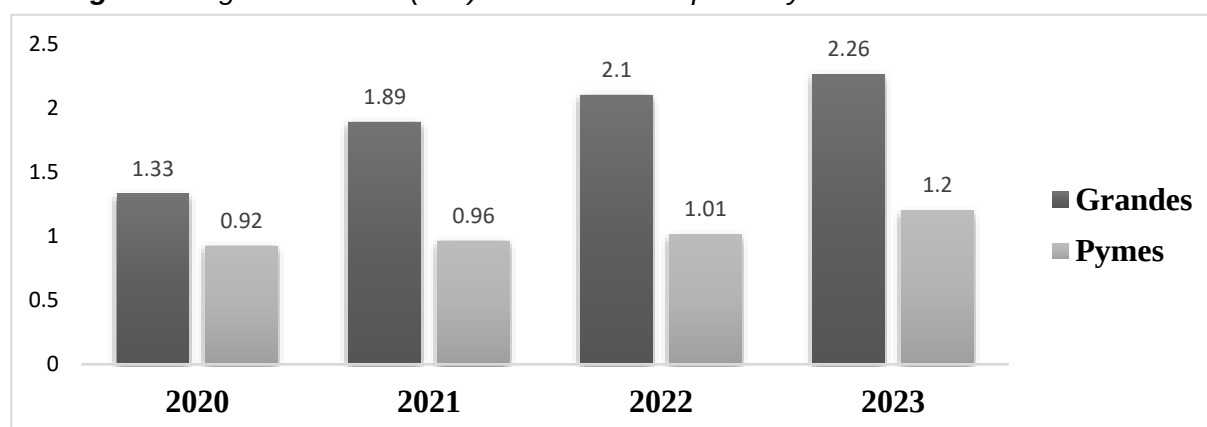
Acceso limitado a financiamiento.

Uno de los principales desafíos es el acceso a crédito, gran parte de las PYMES operan con escasa liquidez y no cumplen con lo requerido por entidades financieras. Esta limitación se traduce en una baja inversión en activos, talento humano o innovación tecnológica (Ríos Morante et al. 2024). Vásquez Erazo (2023) señala que esta dificultad se agrava en regiones fuera de los grandes centros urbanos, donde el acceso a instrumentos financieros es aún más restringido, lo que pone en desventaja a las PYMES frente a las grandes empresas, que suelen tener mayor respaldo institucional.

Brechas de productividad y competitividad.

Las PYMES en Ecuador presentan una productividad significativamente menor en comparación con las grandes empresas, debido a limitaciones en capital humano, procesos automatizados y acceso a tecnologías avanzadas, (Ortega, Namicela, y Sánchez, 2023) Aunque el número de PYMES supera al de grandes empresas, su participación en la economía es menor, lo que evidencia una brecha de productividad importante, como se observa en la figura 2, según datos de la Superintendencia de Compañías. Además, el crecimiento de las grandes empresas ha sido más pronunciado, mientras que el de las PYMES se ha mantenido relativamente constante en los últimos años.

Figura 2. Ingresos totales (MM) de Grandes Empresas y PYMES en EL Oro.



Fuente: SUPERCIA (2024), Elaborado por autores

Gestión admirativa deficiente y falta de planificación.

Otro desafío es la debilidad en los procesos de gestión administrativa. Túquerres Fernández et al. (2023) afirma que muchas medianas y pequeñas empresas no cuentan con una estructura organizacional sólida, lo que impide una toma de decisiones estratégica y la implementación de planes a mediano y largo plazo. La carencia de conocimientos técnicos en administración, finanzas y marketing provoca una mala asignación de recursos y dificulta la adaptación a nuevas exigencias del entorno empresarial.

Baja capacidad de adaptación frente a crisis.

A pesar de que algunas PYMES han demostrado resiliencia, muchas no cuentan con mecanismos ni protocolos adecuados para enfrentar crisis económicas, sanitarias o políticas. La pandemia COVID-19 evidenció de manera contundente la falta de preparación estructural y tecnológica de muchas de estas organizaciones, especialmente de las microempresas, para operar en entornos virtuales o semipresenciales, provocando un alto índice de cierres o suspensiones prolongadas, afectando de forma más crítica a sectores como el comercio minorista, los servicios profesionales y la manufactura ligera, especialmente en sectores como el comercio minorista, servicios y manufactura ligera (Martelo-Castro, Quintero-Castro, & Vieira-Salazar, 2023)

2.2.2. Oportunidades para la Supervivencia de las PYMES

Adaptabilidad a nuevas tecnologías.

La adaptabilidad mediante el uso de tecnología según el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), es una oportunidad para que pueda comenzar a cerrar la brecha de ingresos y

productividad; Rodríguez R, (2020) afirma que muchas empresas han comenzado a adoptar nuevas tecnologías impulsada por la crisis sanitaria del COVID-19, que obligó a las PYMES a adoptar rápidamente el comercio electrónico y nuevas formas de trabajo. Aunque la pandemia resultó devastadora para muchos negocios, también creó oportunidades de innovación y evidenció la resiliencia del sector.

Las PYMES de Machala también se adaptaron al uso de tecnologías Nagua Guachizaca, (2022) el estado ecuatoriano implementó ciertas medidas enfocadas a ser un medio de apoyo para las PYMES frente a las restricciones las medidas que más favorecieron a las empresas fueron el teletrabajo, en el caso de instituciones relacionadas a los tics, lo que permitió que no cesaran sus operaciones.

Palas Villagómez (2021) afirma que el 90% de las PYMES incorporó las redes sociales como estrategia de relanzamiento del modelo de negocio durante la pandemia, el 10% estableció su propia página, siendo estas otras formas del uso de las nuevas tecnologías lo que ayudó al desarrollo de mecanismos para la cotización de sus productos o servicios en tiempo real, al igual que los servicios de entrega a domicilio.

Administración Efectiva.

La gestión administrativa eficaz es un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas. De acuerdo con Cevallos Ramos (2024), muchas empresas no priorizan los procesos administrativos y la escasez o ausencia de políticas claras junto a la comunicación pertinente continua tanto interna como externa llega a afectar directamente al rendimiento y productividad en el entorno de las empresas.

De acuerdo con Sáenz Sisalima y San Martín Maza (2022)), un 31,09% de las PYMES en Machala señaló como el principal factor interno que incide en el funcionamiento de una empresa a la administración repercuten fuertemente en el funcionamiento y competitividad de las PYMES. La incapacidad de los dueños/gerentes de las organizaciones para establecer objetivos y cómo alcanzarlos, en conjunto a los cambios fiscales constantes establecidos por las autoridades gubernamentales, impiden el progreso de estas estructuras económicas a largo plazo.

Innovación y diversificación.

Si bien Ecuador se caracteriza por ser un sector comercial tradicional, basado principalmente en la agroindustria y el sector primario, Aguirre (2021) asegura que la capacidad de las medianas y pequeñas empresas de adaptarse a cualquier mercado dan apertura a que la creatividad e innovación sean factores que puedan ayudar a que no solo prosperen negocios ya existentes, también puede ayudar a que existan nuevos emprendimientos.

En Machala las pequeñas y medianas empresas han tenido un desempeño notorio, debido a que los directivos se inclinan por aplicar la creatividad e innovación en sus organizaciones y así lograr un objetivo determinado creando nuevos productos lo cual se consigue con personas creativas que trabajen en este tipo de proyectos, contando siempre con la colaboración del resto del personal, con el propósito de alcanzar las metas trazadas. (Jaramillo et al. 2017)

3. Método

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas (Cabrera, 2023), para analizar los factores que inciden en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Machala durante el período 2020-2023. Este enfoque metodológico permite obtener una comprensión integral del fenómeno, considerando tanto la perspectiva de los empresarios y gerentes como los datos objetivos de las

empresas, siguiendo la línea de investigación previas en el contexto ecuatoriano (Vásquez Erazo et al. 2023)

Se implementará un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo, según Balarezo Noboa (2022) este diseño es apropiado para explorar la complejidad de la supervivencia empresarial en un entorno dinámico como el de Machala. Los datos serán recolectados en un único momento, mediante la aplicación de una encuesta estructurada compuesta por 16 preguntas cerradas, con el propósito de describir las características de las PYMES y analizar las relaciones entre diferentes factores y su supervivencia.

La población objetivo está conformada por 4.518 PYMES registradas en la ciudad de Machala, durante el período 2020-2023. Este dato fue obtenido de la Superintendencia de compañías (2024), Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará un muestreo probabilístico estratificado proporcional, considerando el sector económico y el tamaño de la empresa como criterios de estratificación Se establecerá un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor crítico correspondiente al nivel de confianza (1.96 para 95%)

p = proporción estimada de la población con la característica de interés (0.5 si no se conoce)

q = 1-p

e = margen de error

Sustituyendo los valores:

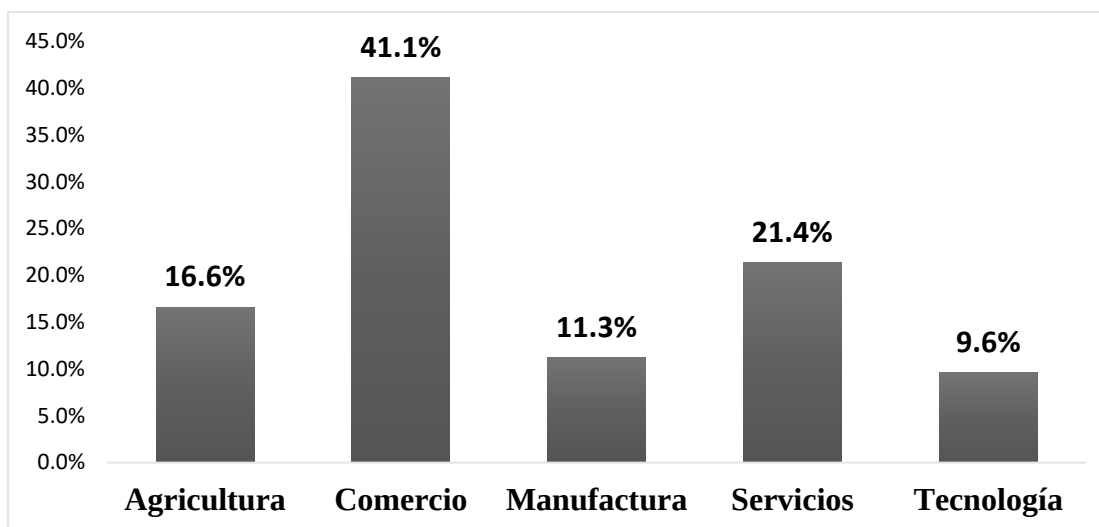
$$n = \frac{(4518 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5)}{[(0.05^2 * (4518 - 1)) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)]} = 355$$

Por lo tanto, el tamaño muestral calculado fue de 355 Los datos obtenidos se procesaron mediante herramientas descriptivas, utilizando tablas de frecuencia, medidas de tendencia central y gráficos representativos para identificar características, patrones y comportamientos comunes sobre las variables. Además, el uso de un enfoque mixto y la triangulación de datos aportaron solides a los hallazgos permitiendo una interpretación integral del fenómeno estudiado y proporcionando una base metodológica clara.

4. Resultados

Durante los años 2020y 2023, las pequeñas y medianas empresas de Machala enfrentaron un entorno empresarial desafiante, limitaciones internas lo que llevo a la necesidad de adaptación constante. En este contexto, el objetivo de este artículo es identificar características y obtener una visión de aquellos factores que han influenciado en su permanencia o cierre y además proporcionar una base clara para comprender el entorno en el que estas empresas operan. Los resultados que se presentan a continuación derivan de la aplicación y el análisis de los datos recopilados con la encuesta dirigida a 150 PYMES de Machala durante dicho periodo.

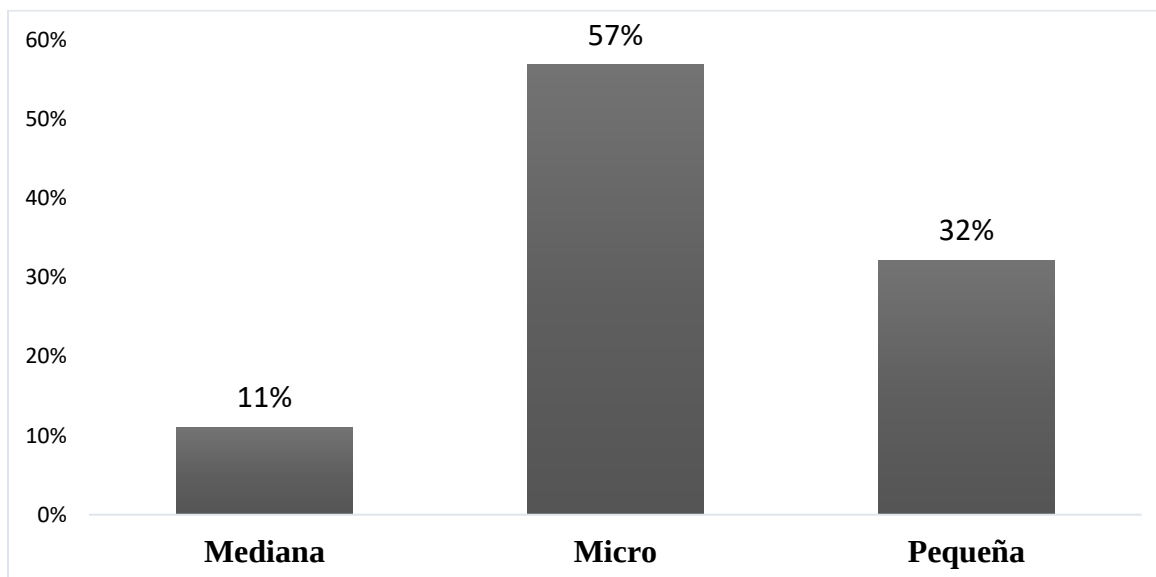
Figura 3. Clasificación por sector económico PYMES – El Oro



Elaborado por autores.

En primer lugar, se observa en la figura 3 la clasificación y participación de las medianas y pequeñas empresas según el sector económico es en el sector comercio con un 41% del total, le siguen el sector servicios con 21.4%, agricultura el 16.6%, manufactura 11.3% y finalmente tecnología con un 9.6%, indicando una fuerte concentración en actividades comerciales y terciarias.

Figura 4. Clasificación por tamaño de PYMES de Machala

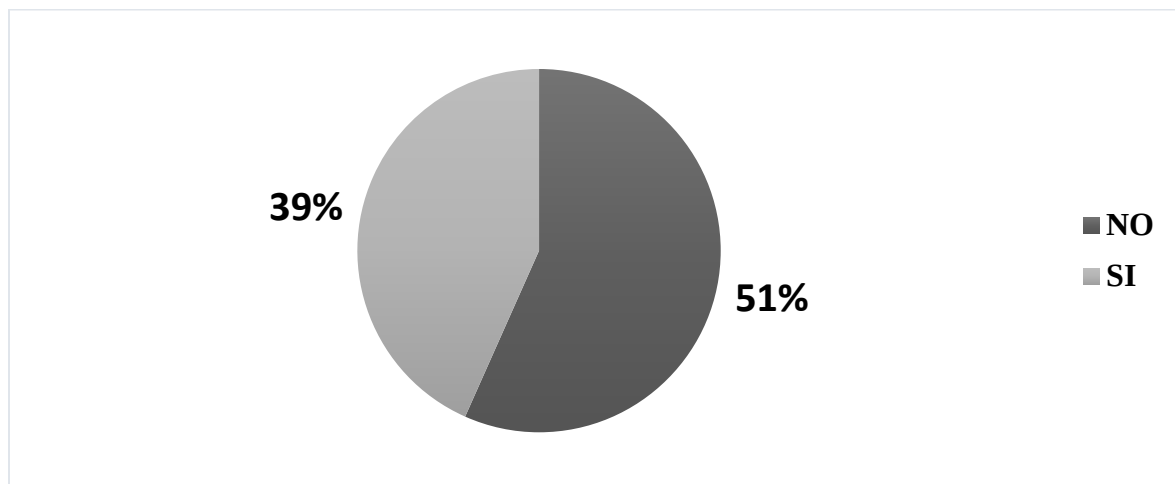


Elaborado por autores.

Según la figura 4 con respecto al tamaño de las empresas predominan las microempresas que representan el 57%, las pequeñas empresas constituyen el 32% y las medianas un 11%, este patrón medido por número de empleados refleja que en promedio es de 8 trabajadores por

empresa evidenciando estructuras empresariales reducidas. Por otro lado, la antigüedad media es de 5 años, lo que indica que muchas de ellas fueron creadas en años recientes como consecuencia de la reactivación económica.

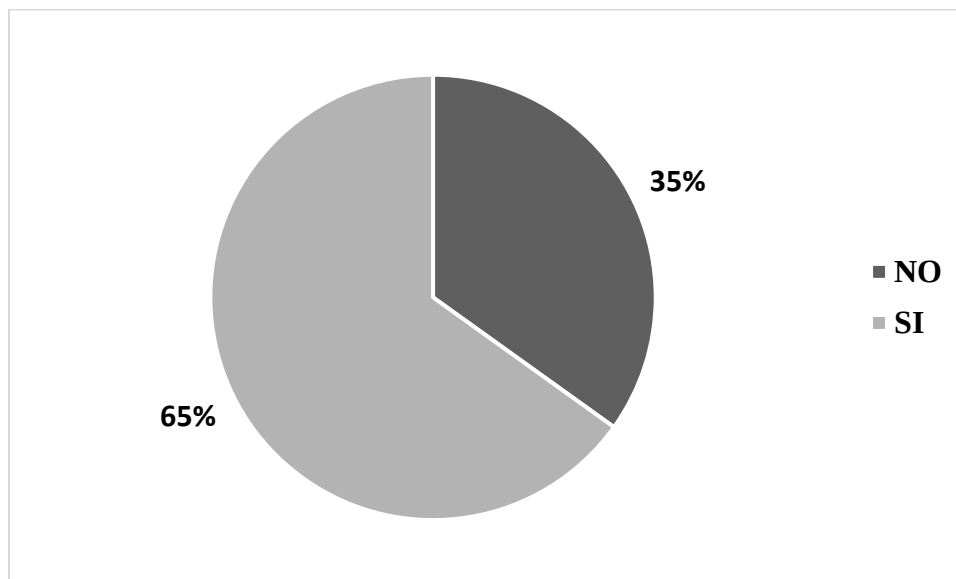
Figura 5. Acceso a crédito de PYMES de Machala.



Elaborado por autores.

Siguiendo estas características estructurales, el capital inicial con el que se constituyeron las PYMES oscila entre los 2.000 y 10.000 dólares, siendo el promedio \$2.5000 pero existen casos de microempresas que iniciaron con menos de 2.000\$, específicamente un 19.4% de estas empresas se fundaron con recursos relativamente bajos, lo que refleja un perfil de inversión limitada. En este mismo contexto el acceso al crédito es restringido, solo el 39% de las empresas logro obtener un financiamiento formal durante el periodo analizado tal como muestra la figura 5, esto sugiere una alta dependencia al capital propio para iniciar y sostener sus operaciones.

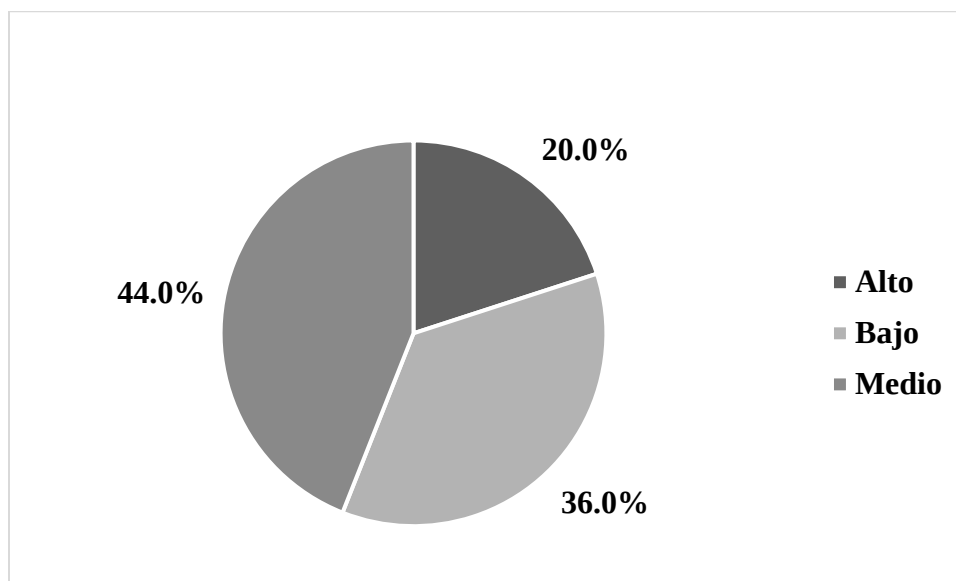
Figura 6. Aplicación de plan de negocios n PYMES de Machala.



Elaborado por autores.

Otro aspecto relevante es la planificación y gestión interna, la figura 6 refleja que un 65% de las PYMES encuestadas cuentan con un plan de negocios formal lo que representa un indicador positivo en términos de proyección futura, no obstante, un 35% opera sin dicho recurso estratégico disminuyendo sus posibilidades de continuidad.

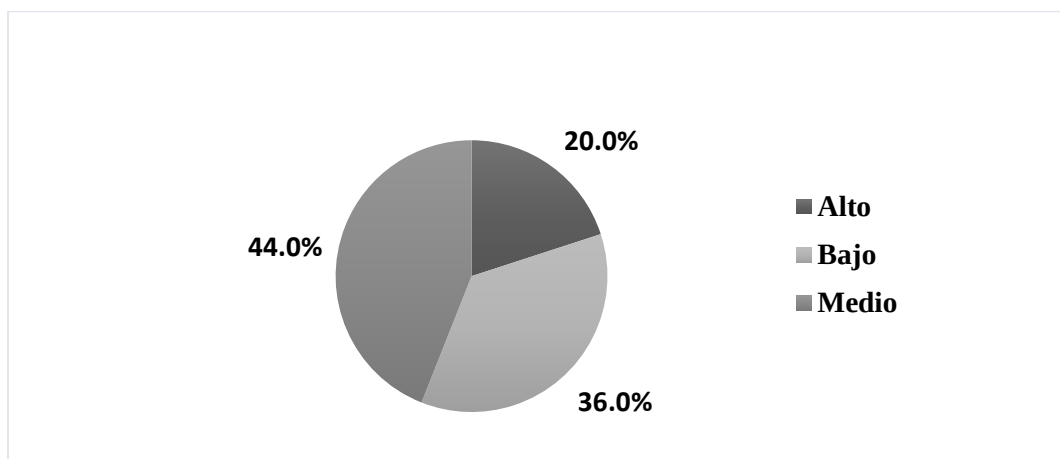
Figura 7. Nivel de profesionalización en PYMES de Machala.



Elaborado por autores.

En cuanto a su nivel de profesionalización de los microempresarios o emprendedores, el 46.3% presenta una formación media, es decir formación técnica, seguido del 36.9% con un nivel de formación baja y solo un 16.8% con formación de tercer nivel como muestra la figura 7.

Figura 8. Nivel de digitalización en PYMES de Machala.

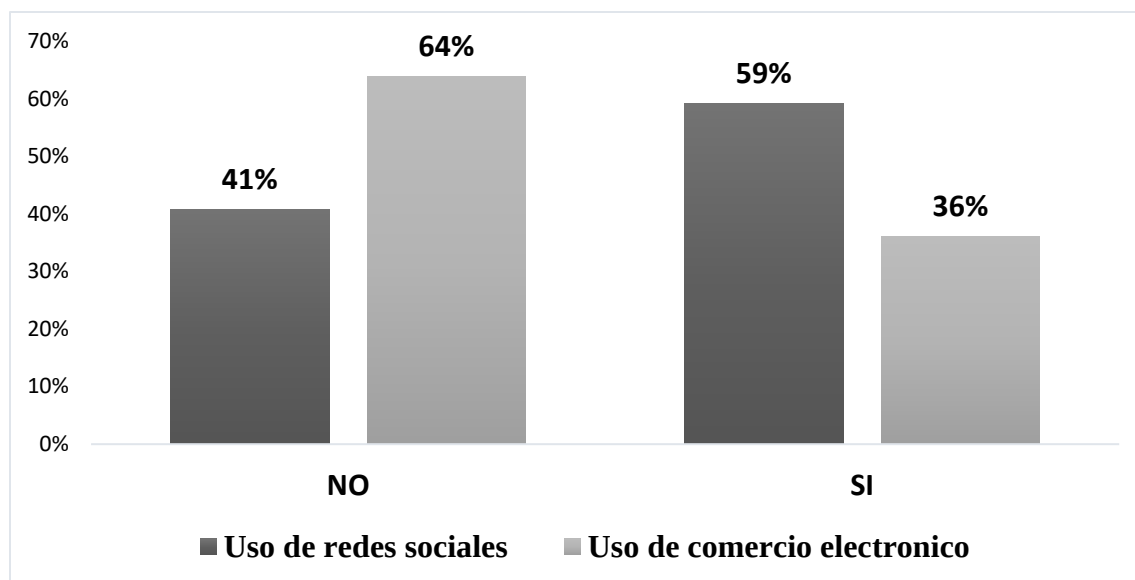


Elaborado por autores.

Siguiendo la misma línea de la gestión empresarial, el 30% de las medianas y pequeñas empresas indicó usar sistemas formales para la administración de sus procesos, muestras que

el 70% restante aún no cuenta con estas herramientas para su gestión, administrativa, operativa o financiera. Esta realidad se complementa con el nivel de digitalización observada en la figura 8, donde el 36% se encuentra en un nivel bajo, otro 44% en nivel medio y solo un 20% ha alcanzado una digitalización alta, estos datos muestran que estas empresas se encuentran en etapas iniciales de adopción tecnológica.

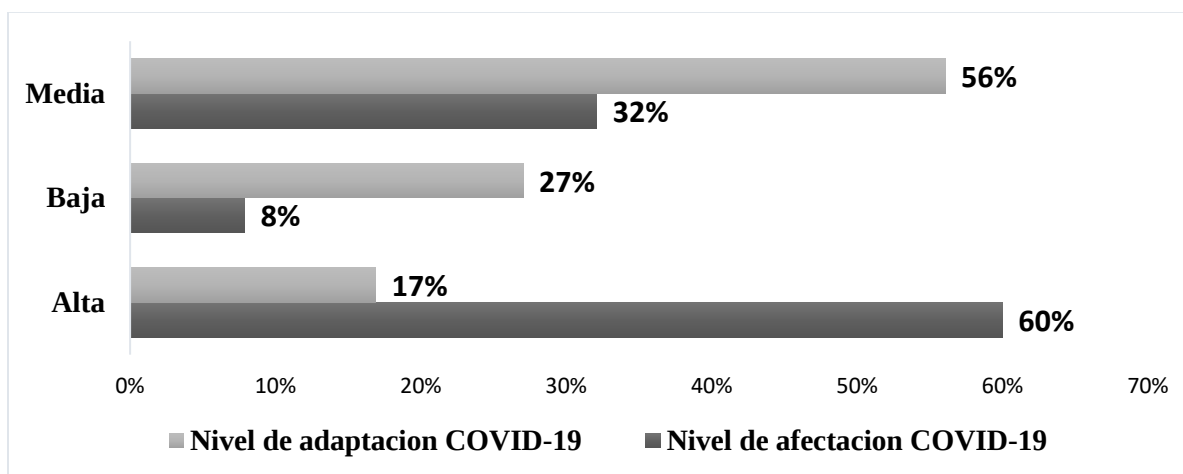
Figura 9. Uso de redes sociales y comercio electrónico en PYMES de Machala.



Elaborado por autores.

Por otro lado, al analizar el uso de herramientas digitales externas. A partir de los datos reflejados en la figura 9, un 59% afirman usar redes sociales como parte de sus operaciones, en calidad de promoción o comunicación, mientras que el restante no lo incorpora, a pesar de su uso notorio, la integración del comercio electrónico es reducido, solo un 36.2% usa alguna modalidad de venta en línea, frente al 63.7% que no las integra a su operatividad. Estos datos reflejan una transición en proceso hacia la digitalización, con un uso creciente de redes sociales

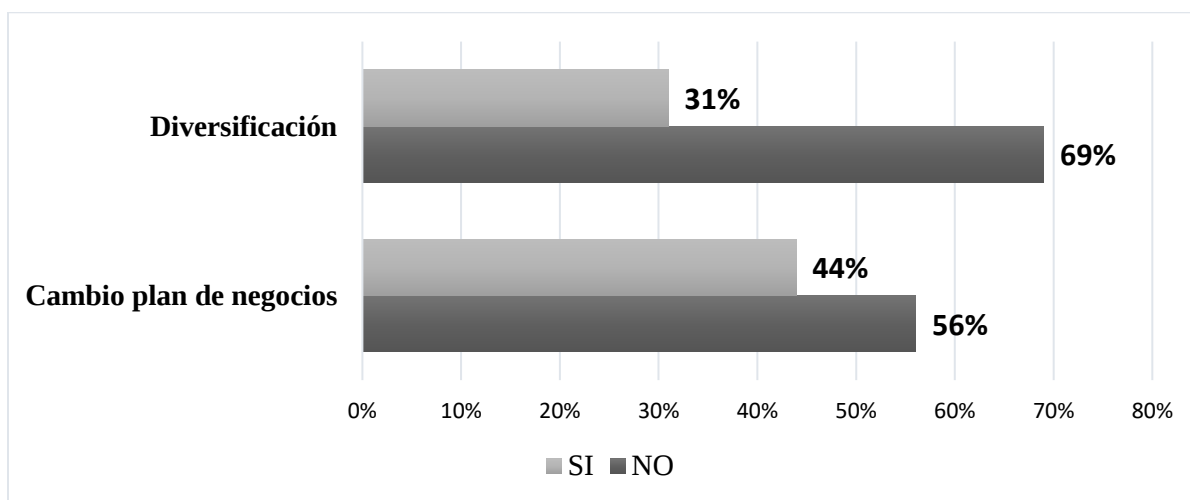
Figura 10. Nivel de afectación y adaptación frente a la pandemia COVID-19 en PYMES de Machala.



Elaborado por autores.

Con respecto al entorno socioeconómico, la afectación causada por la pandemia COVID-19, tuvo un impacto considerable en las PYMES de Machala. El 60% de las empresas calificó como un alto, lo que evidencia que más de la mitad del total experimentó consecuencias significativas (Figura 10), con relación a este escenario, la capacidad de adaptación se convirtió en un factor determinante para la continuidad empresarial ya que un 56% de las empresas reportó un nivel medio de adaptación, mientras que un 27%, manifestó baja capacidad de ajustarse a las nuevas condiciones del entorno como lo muestra la figura 10.

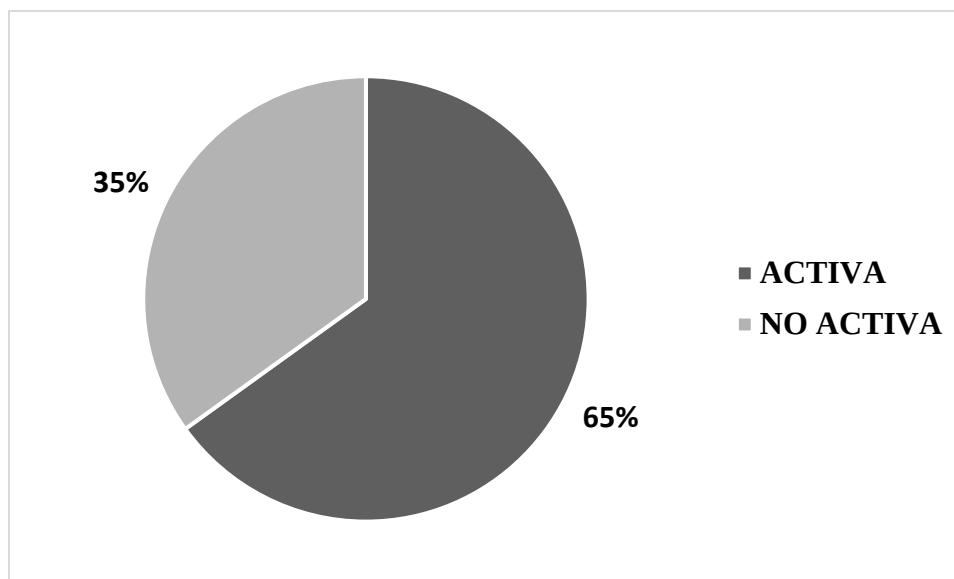
Figura 11. *Uso de estrategia de cambio de plan de negocios y diversificación en PYMES de Machala.*



Elaborado por autores.

Como parte de las estrategias adoptadas ante la crisis, el 44% de las medianas y pequeñas empresas realizó cambios en su modelo de negocios. Estos datos reflejados en la figura 11, muestran una capacidad importante de transformación para responder a el ecosistema empresarial cambiante. Sin embargo, la diversificación de productos o servicios no fue una de estas medidas ampliamente implementadas, ya que solo 31% de empresas encuestadas indicó haber aplicado este tipo de estrategias, frente al 69% que no lo implementó.

Figura 12. *PYMES de Machala activas hasta finales del periodo 2020-2023*



Elaborado por autores.

En consecuencia, el 65% de las empresas continúa operando, frente a un 35% que se encuentra inactivo (figura 12) esto indica que, si bien existe una voluntad de adaptación, muchas PYMES aún no han desarrollado respuestas estructurales que les permitan reducir riesgos asociados a la dependencia de mercados o líneas de negocio específicas.

5. Discusión

Los resultados de esta investigación permitieron identificar una serie de patrones complejos que inciden en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Machala durante el período 2020-2023, caracterizado por una combinación de factores estructurales y temporales que transformaron profundamente el entorno competitivo local.

En primer lugar, el análisis sectorial de las PYMES en Machala muestra que está dominada por el comercio, lo cual es coherente con estudios previos que CEPAL (2020) indican que este sector resalta por concentrar una alta proporción del autoempleo y emprendimiento informal latinoamericano. La presencia en gran proporción de microempresas y el promedio de empleados (8) en dichas empresas concuerda con lo mencionado anteriormente por Ortega et al., (2023) que afirma que existen desigualdades de productividad y limitaciones de competitividad frente a empresas de mayor tamaño.

Otro hallazgo relevante es la limitada profesionalización en la gestión empresarial: solo el 16,7% de los encuestados posee formación universitaria, lo que representa una debilidad estructural clave. Diversos autores han señalado que las PYMES lideradas por personas capacitadas tienden a alcanzar mejores niveles de desempeño financiero y tasas de supervivencia más altas (Gutiérrez et al. 2020; Quijia-Pillajo et al. 2021). Lo cual es coherente con los resultados obtenidos. Aunque el 60% de las empresas declara contar con un plan de negocios formal y el 55% ha adoptado sistemas de gestión, lo que representa un avance frente a estudios previos, Betancourt et al. (2020)) advierten que estos progresos aún son incipientes y desiguales, particularmente en sectores tradicionales como la agricultura y la manufactura, donde las brechas de profesionalización y gestión siguen siendo amplias.

Referente a la digitalización, si bien el 59,06% de las PYMES encuestadas manifiesta utilizar redes sociales como parte de sus operaciones, solo el 36,2% ha implementado estrategias de comercio electrónico. Esta situación revela una brecha significativa. Como afirman González y López-Cruz (2022), muchas PYMES tienden a adoptar herramientas tecnológicas de forma superficial, enfocándose principalmente en la visibilidad y no en la optimización de procesos internos, lo que limita su verdadero potencial. En esta misma línea, Do et al. (2023) señalan que la digitalización suele centrarse en funciones de marketing sin integrarse a los procesos operativos o comerciales centrales reduciendo así su incidencia en la supervivencia empresarial.

El acceso al financiamiento sigue siendo una barrera estructural, pues solo la mitad de las empresas logra obtener crédito. Ríos Morante et al. (2024) identifica el acceso al crédito como uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las pymes. Sin embargo, este estudio revela una asociación indirecta entre profesionalización, digitalización y acceso al financiamiento, lo que sugiere que las PYMES que desarrollan capacidades internas tienen mayores posibilidades de integrar recursos externos, reafirmando que la inversión en capacidades organizacionales y tecnológicas fortalece su resiliencia financiera.

La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión para muchas de estas empresas, funcionando como un catalizador que aceleró transformaciones internas y reveló capacidades adaptativas previamente no desplegadas. Un 60% de las PYMES reportó haber sido fuertemente impactado por la crisis sanitaria, aunque un 56% de ellas también logró desplegar niveles medios o altos de adaptación, respaldando los planteamientos de Duque-Espinoza et al. (2024) respecto a la emergencia de la resiliencia en contextos críticos. A pesar de que un 44% de las empresas modificó su modelo de negocio durante este periodo, solo el 31% implementó estrategias de diversificación, lo que sugiere una respuesta más táctica que estratégica, con foco en la operatividad inmediata antes que en la reconfiguración estructural de largo plazo.

El análisis desagregado por sectores revela diferencias marcadas en las capacidades adaptativas. Las empresas del sector servicios mostraron una mayor flexibilidad para implementar soluciones digitales, mientras que las de los sectores agrícola y manufacturero enfrentaron mayores restricciones. A pesar de su baja representación, las empresas del sector tecnológico evidenciaron una resiliencia notable, lo que indica que la intensidad tecnológica puede funcionar como un mecanismo protector frente a crisis sistémicas, validando los planteamientos de Montiel et al. (2021) sobre la necesidad de estrategias diferenciadas por sector económico.

La tasa de supervivencia del 65% alcanzada por las PYMES en Machala entre 2020 y 2023, aunque positiva en un contexto de crisis, revela que un 35% de las empresas no logró sostener sus operaciones. Este dato refleja la necesidad de profundizar en el análisis de la calidad de la continuidad operativa, más allá de su mera existencia. La investigación corrobora que factores internos como la profesionalización, la digitalización y la planificación estratégica no solo están asociados con mayores tasas de supervivencia, sino que constituyen pilares fundamentales para construir organizaciones resilientes capaces de enfrentar desafíos prolongados y complejos.

Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que la supervivencia de las PYMES no depende exclusivamente de su sector económico o tamaño, sino de una combinación de factores internos y externos que determinan su estabilidad y crecimiento. A nivel interno, aspectos como la planificación estratégica, la formación gerencial y la digitalización han demostrado ser fundamentales para mejorar la competitividad y la capacidad de adaptación de estas empresas. Por otro lado, factores externos como el acceso al financiamiento, el entorno regulatorio y las condiciones del mercado juegan un papel crucial en su sostenibilidad a largo plazo.

6. Conclusión

El presente estudio ha permitido identificar y comprender los factores determinantes para la supervivencia de las PYMES en Machala durante el período 2020–2023, un lapso marcado por la inestabilidad generada por la pandemia y por transformaciones estructurales en los modelos de negocio. Los hallazgos evidencian que la sostenibilidad empresarial no depende de un solo elemento, sino de una combinación de capacidades internas, estrategias adaptativas y condiciones externas que, en conjunto, configuran la resiliencia organizacional.

Entre los factores clave destaca el nivel de profesionalización de la dirección empresarial, la existencia de planificación estratégica, la adopción de tecnologías digitales y el acceso a financiamiento formal. Las empresas con una gestión más estructurada, capacidades técnicas y visión a mediano plazo mostraron mejores condiciones para enfrentar la crisis y sostener su operatividad. A esto se suma la digitalización como un diferenciador creciente; si bien aún hay rezago en la adopción de comercio electrónico, aquellas PYMES que incorporaron herramientas digitales lograron mantener una mayor presencia en el mercado y responder con mayor agilidad a las restricciones físicas impuestas por la pandemia.

Asimismo, se observan patrones sectoriales que influyen directamente en las posibilidades de supervivencia: el sector comercio, aunque predominante, presenta niveles medios de digitalización y profesionalización, y fue uno de los más afectados por la pandemia; en contraste, el sector servicios mostró una mayor adopción de herramientas digitales y mejor capacidad de adaptación. Por su parte, los sectores de manufactura y agricultura reflejan menores niveles de digitalización y acceso al crédito, mientras que el sector tecnológico, aunque minoritario, destaca por su alto nivel de digitalización y resiliencia. Esta heterogeneidad sectorial evidencia que las estrategias de supervivencia no pueden ser homogéneas, sino que deben considerar las particularidades de cada entorno productivo.

No obstante, persisten desafíos estructurales como la limitada inclusión financiera, la informalidad en los procesos de gestión, la baja inversión en capacitación empresarial y la escasa articulación con políticas públicas de fomento productivo. Estos factores limitan la capacidad de crecimiento y supervivencia de un segmento empresarial fundamental para el desarrollo económico y la generación de empleo a nivel local.

Desde una perspectiva práctica, los resultados del estudio invitan a diseñar e implementar programas de fortalecimiento empresarial que respondan a las necesidades específicas del contexto local. Es necesario fomentar la formación gerencial, facilitar el acceso a herramientas tecnológicas asequibles, generar mecanismos de financiamiento adaptados a la realidad de las micro y pequeñas empresas, y promover entornos normativos más inclusivos y sostenibles. Del mismo modo, se recomienda que las PYMES desarrollen una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la innovación y la preparación ante escenarios de incertidumbre.

Finalmente, La combinación de aspectos económicos, organizacionales, tecnológicos y sociales permite identificar patrones que podrían replicarse o escalarse a otros contextos regionales similares. De esta manera, se cumple el objetivo de la investigación, al identificar los factores que han incidido en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas de Machala entre 2020 y 2023, y revelar los elementos clave de resiliencia y adaptación que han permitido su continuidad operativa en un contexto de alta incertidumbre. Los hallazgos obtenidos proporcionan así una visión más completa de las dinámicas de supervivencia empresarial en la región, y generan evidencia útil para el diseño de estrategias empresariales y políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adan Gallo, J. C., Munar López, L. A., Romero Duque, G. A., & Gordillo Galeano, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(T2), 185–208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Aguirre, M. C. (2021). Formula estrategica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19/Formula estratégica empresarial para PMEs no Ecuador durante o covid-19/Business Strategic Formula for SMEs in Ecuador to face COVID-19. *Revista Universidad y Empresa*. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Balarezo Noboa, M. A., Fernández, S., & Guevara, G. (2022). Empleo, pérdidas y tributación en el contexto COVID-19 en las pequeñas empresas. *NNOVA Research Journal*, 7(3), 79–93. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.1.2022.2154>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Prioridades para la digitalización empresarial en América Latina y el Caribe*. <https://doi.org/10.18235/0005166>
- Benavides Pupiales, L. E., Goyes Eraso, S. L., & López Díaz, V. H. (2023). Estrategias de supervivencia empresarial de las pymes de la Ciudad de Pasto. *Venezolana de Gerencia*, 28(e9), 86–87. <https://doi.org/10.52080/rvqluz.28.e9.6>
- Betancourt, F. O., Molina, J. P., & Andrés Tapia, N. (2020). La gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las Py-MEs del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5, 496–514. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897686>
- Cabrera, P. (2023). Nueva organización de los diseños de la investigación. *South American Research Journal*, 37–51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8050508>
- Calero Contreras, L. N., Fajardo Armijos, C. M., & Vega Jaramillo, F. Y. (2022). Impacto económico de las estrategias implementadas por los emprendedores ecuatorianos en época de Covid-19. *Sociedad & Tecnología*, 5(2), 197–211. <https://doi.org/10.51247/st.v5i2.207>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020a). *A preliminary review of policy responses to enhance SME access to trade financing in the Caribbean*. <https://hdl.handle.net/11362/45101>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020b). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. <https://hdl.handle.net/11362/44148>
- Cevallos-Ramos, C. D. (2024). Tendencias actuales en el uso de la informática aplicada a los procesos de la administración de empresas: Reflexiones teóricas. *Revista de la Universidad del Zulia*, 43, 462–480. <https://doi.org/10.46925/rdluz.43.26>
- Do, A. M., Villagra, A., & Pandolf, D. (2023). Desafíos de la transformación digital en las PYMES. *Informes Científicos - Técnicos UNPA*, 15(1), 200–229. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Duque-Espinoza, G., León, F. C., & Sigüencia-Muñoz, A. (2024). Resiliencia empresarial en la MIPyME: evidencia de Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 25. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc25.reme>

Gonzales Romel, B. L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral. *Revista Internacional Multidisciplinaria CIID*, 2(1), 1–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528337>

González, R. A., & López-Cruz, O. (2022). Transformación digital en tiempos de crisis. *Cuadernos de Administración*, 35, 1–9. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.tdtc>

Gutiérrez, E., Franco, L., & Castro, D. (2020). Análisis de los factores que afectan la supervivencia y el éxito de las empresas en el mercado. *Investigación Formativa en Ingeniería*, 519–529. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8716477>

Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., Santander Salmon, E. S., & Bravo Bravo, I. F. (2023). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón La Concordia. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(E1), 270–295. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nE1/97>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Boletín Técnico N° 01-2024-REEM*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas Economicas/Registro Empresas Establecimientos/2023/Semestre I/Boletin REEM 2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf)

Jaramillo, E. G., Riofrio, N. R., & Sánchez-Quezada, T. (2017). Importancia de la creatividad e innovación para el desarrollo de las pymes en el cantón Machala. *Conference Proceedings*, 1(1). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/102649412/189-Texto del articulo-305-1-10-20170620-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/102649412/189-Texto_del_articulo-305-1-10-20170620-libre.pdf)

Martelo-Castro, M., Quintero-Castro, D., & Vieira-Salazar, J. A. (2023). Innovación y resiliencia: la Pyme frente a la crisis provocada por el Covid-19. Una revisión narrativa de la literatura. *Economía y Negocios*, 14(2), 24–38. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1092>

Montiel, A. J., Borgucci, E., Ordóñez, A. I., & Toro, L. R. (2021). *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 776–801. <https://doi.org/10.19052/rvgluz.27.95.21>
Nota: El título del artículo no se encuentra en el archivo adjunto, por lo que se incluye solo el título de la revista. Se recomienda agregar el título específico del artículo si se conoce.

Nagua Guachizaca, F. S. (2022). *Evolución de las pymes en el cantón Machala y perspectivas de reactivación económica post pandemia* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/21198>

Orellana Osorio, I. F. (2023). Probabilidad de quiebra empresarial en el sector de construcción del Ecuador: Periodo 2011–2020. *Económicas CUC*, 44(1), 9–32. <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.01>

Ortega, Y. C., Namicela, M. B., & Sánchez, G. P. (2023). La productividad de las MiPymes ecuatorianas. Un modelo panel para el periodo 2012–2019. *Sociedad del Conocimiento*, 252. [https://www.researchgate.net/publication/369773476 La productividad de las MiPymes ecuatorianas Un modelo panel para el periodo 2012 -2019](https://www.researchgate.net/publication/369773476_La_productividad_de_las_MiPymes_ecuatorianas_Un_modelo_panel_para_el_periodo_2012_-2019)

Palas Villagómez, M. F.-M. (2021). Emprendimiento en tiempo de crisis: una evaluación al impacto del COVID en las PYMES de la Provincia de El Oro, Ecuador. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.3009>

Pérez, N. P., Melgarejo, Z., & Vera-Colina, M. A. (2024). Business Management and Performance in SMEs from the Perspective of Behavioral Finance: A Systematic Literature Review. *Innovar*, 34(94). <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n94.116809>

Quijia-Pillajo, J., Guevara-Rosero, C., & Ramírez-Álvarez, J. (2021). Determinantes de la productividad laboral para las empresas ecuatorianas en el periodo 2009–2014. *Revista Politécnica*, 47(1), 17–26. <https://doi.org/10.33333/rp.vol47n1.02>

Ríos Morante, A. E., Maliza Cerezo, G. C., Rodríguez Flores, J. L., & Echeverría Briones, P. F. (2024). Desafíos y oportunidades del financiamiento de las MiPyME en Ecuador en el año 2022: Perspectivas y recomendaciones. *Pedientes Económicos*, 7(18), 96–112. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/157

Ríos-Gaibor, C. G.-O. (2023). Estrategias de innovación y competitividad en PYMES ecuatorianas: Un análisis cualitativo. *Zambos*, 17–35. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>

Rodríguez R., A. V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 191–200. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7898210.pdf>

Sisalima, S., & San Martín Maza, X. A. (2022). Análisis de los factores que inciden en el funcionamiento de las pymes de Machala y su efecto en la economía, periodo 2016–2020. *Universidad Técnica de Machala*. <https://editorial.utmachala.edu.ec/editorial/omp/index.php/UTMACH/catalog/download/111/56/932?inline=1>

Superintendencia de Compañías. (2024). *Ranking de empresas*. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Túquerres-Fernández, R. B., Peralta-Cabrera, A. F.-M., & Chancosi-Ulcuango, C. A. (2023). Estrategias administrativas en las empresas en tiempo postpandemia. Una revisión. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 6(12), 316–331. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/150>

Vásquez Erazo, E. J., Álvarez Gavilanes, J. E., Murillo Párraga, D. Y., & Erazo Álvarez, J. C. (2023). Educación e identidad social del emprendimiento: factores de sostenibilidad de las Pymes en Ecuador. *Scielo*, 280–285. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000200280

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses

Como citar este artículo:

Verdesoto Tigreros, D. A., Luna Tutiven, N. A., & León Serrano, L. A. (2025). Factores de supervivencia de PYMES en Machala 2020-202. *Ciencias Holguín*, 31 (2), 174-192.

Fecha de envío: 22 de abril de 2025

Aprobado para publicar: 26 de mayo de 2025