

Capacidades dinámicas y sostenibilidad financiera en las mipymes del sector comercial del cantón La Maná

Dynamic capabilities and financial sustainability in the MSMEs of the commercial sector of the La Maná cantón

Evelyn Anahi Quishpe Lisintuña, Jessica Antonella Cujano Barreno, Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso, Luis Daniel Nauta Padilla

Resumen

Las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná operan en un entorno económico caracterizado por la inflación, fluctuaciones del mercado, restricciones de financiamiento y creciente competitividad. Por lo que, se planteó como objetivo general de la investigación: determinar las capacidades dinámicas que inciden en la identificación de la sostenibilidad financiera de las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, la muestra estuvo integrada por 296 MIPYMES del sector comercial. Los resultados indicaron que tienen capacidades que se van desarrollando, pero aún siguen utilizando más métodos prácticos que planes estratégicos, en la dimensión sensing, el 38% de los casos usó redes sociales para saber cuáles son los cambios en las necesidades de los clientes, y el 40% utilizó informes del sector para encontrar oportunidades de negocio. En cuanto a la sostenibilidad financiera, los resultados mostraron que la gestión se enfocó sobre todo en mantener liquidez y disminuir riesgos inmediatos, ante esto, la estabilidad financiera evidenció que el 42% de las MIPYMES usó ahorros de su negocio para cumplir con sus obligaciones, mientras que el 34% optó por pedir créditos bancarios. Se concluyó que las PYMES de La Maná tienen capacidades que están en proceso de mejorar, porque han creado métodos que les permiten detectar cambios en el mercado, atender las demandas de los clientes y adaptar sus operaciones internas

Palabras clave: Capacidades dinámicas; sostenibilidad financiera; MIPYMES; gestión empresarial; desempeño financiero.

Evelyn Anahi Quishpe Lisintuña

Universidad Técnica de Cotopaxi | La Maná | Ecuador | evelyn.quishe5006@utc.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-9268-5950>

Jessica Antonella Cujano Barreno

Universidad Técnica de Cotopaxi | La Maná | Ecuador | jessica.cujano1691@utc.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-4202-0579>

Marilyn Vanessa Albarrasin Reinoso

Universidad Técnica de Cotopaxi | La Maná | Ecuador | marilin.albarrasin@utc.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3498-7715>

Luis Daniel Nauta Padilla

Universidad Técnica de Cotopaxi | La Maná | Ecuador | luis.nauta1236@utc.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-5414-7913>

Abstract

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the commercial sector of the La Maná canton operate in an economic environment characterized by inflation, market fluctuations, financing constraints, and increasing competitiveness. Therefore, the general objective of this research was to determine the dynamic capabilities that influence the identification of the financial sustainability of MSMEs in the commercial sector of the La Maná canton. The methodology was based on a quantitative approach with a descriptive and correlational scope. The sample consisted of 296 MSMEs in the commercial sector. The results indicated that these MSMEs have developing capabilities, but they still rely more on practical methods than strategic plans. In the “sensing” dimension, 38% of the MSMEs used social media to understand changes in customer needs, and 40% used industry reports to identify business opportunities. Regarding financial sustainability, the results showed that management focused primarily on maintaining liquidity and mitigating immediate risks. In this context, financial stability revealed that 42% of MSMEs used business savings to meet their obligations, while 34% opted for bank loans. It was concluded that the SMEs in La Maná have capabilities that are in the process of improvement, as they have developed methods that allow them to detect market changes, meet customer demands, and adapt their internal operations.

Keywords: Dynamic capabilities; financial sustainability; MSMEs; business management; financial performance.

Introducción

En el cantón La Maná, las Mipymes existe una población empresarial significativa, el reporte expuesto por el Servicio de Rentas Internas (SRI) disponible en los registros abiertos, señalan que la población total asciende a 1.273 unidades (INEC, 2024). Sin embargo, enfrentan serias dificultades para mantener su sostenibilidad financiera debido a factores como limitada capacidad de innovación, escasa adaptación a los cambios del entorno, falta de estrategias de aprendizaje organizacional y débil gestión financiera. Este contexto evidencia una insuficiente presencia de capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de las organizaciones para integrar, reconfigurar y renovar sus recursos internos frente a entornos cambiantes. La falta de estas capacidades impide a las Mipymes fortalecer su resiliencia, enfrentar crisis económicas y garantizar su continuidad operativa, afectando su sostenibilidad financiera.

Actualmente, las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná operan en un entorno económico caracterizado por la inflación, fluctuaciones del mercado, restricciones de financiamiento y creciente competitividad. Muchas de estas empresas mantienen estructuras tradicionales, con baja tecnificación, escaso uso de información financiera para la toma de decisiones y limitada capacidad de innovación (Rodríguez & Aviles, 2020). Además, el acceso al crédito es restringido por la inexistencia de garantías empresariales, historial crediticio o desconocimiento de mecanismos financieros, lo que compromete su liquidez, rentabilidad y estabilidad. Por tal razón se determina como consecuencia el enfrentamiento a altos niveles de vulnerabilidad ante crisis económicas, lo que pone en riesgo su permanencia en el mercado.

El objetivo general de la investigación consiste en determinar las capacidades dinámicas que inciden en la identificación de la sostenibilidad financiera de las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná. En coherencia con este propósito, los objetivos específicos se orientan, en

primer lugar, a sustentar las variables capacidades dinámicas y sostenibilidad financiera mediante un análisis de revisión de literatura que permita identificar sus principales dimensiones. En segundo lugar, se busca diagnosticar el estado actual de las capacidades dinámicas que poseen las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná, con el fin de comprender su nivel de desarrollo en el contexto empresarial. Asimismo, se pretende identificar cómo se ejecutan los procesos de sostenibilidad financiera en dichas organizaciones, lo cual permitirá evidenciar sus prácticas y estrategias. Finalmente, se plantea comprobar la relación existente entre las capacidades dinámicas y la gestión de la sostenibilidad financiera en las MIPYMES comerciales del cantón La Maná, con el propósito de identificar su impacto en el desempeño empresarial.

Desarrollo teórico

Capacidades dinámicas y sus dimensionalidades

Las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad que tienen las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar sus recursos internos y externos en entornos cambiantes, buscando generar ventaja competitiva sostenible. Según Alvares et al. (2026), estas capacidades no solo implican adaptación reactiva, sino también anticipación estratégica frente a oportunidades y amenazas del entorno. En esta línea, Proaño & Pincay (2026), señalan que las capacidades dinámicas están compuestas por rutinas organizacionales que permiten detectar oportunidades (*sensing*), aprovecharlas mediante decisiones y movilización de recursos (*seizing*) y transformar la estructura organizacional (*transforming*). Estas rutinas no se desarrollan de forma espontánea, sino que se construyen a través del aprendizaje organizacional, la experiencia acumulada y la innovación continua.

La *capacidad de detectar oportunidades*, también llamada *sensing*, se refiere a la habilidad organizacional para identificar cambios en el entorno, tendencias del mercado, necesidades no satisfechas de los clientes y posibles amenazas competitivas. Según Teece (2023), esta capacidad implica el uso de mecanismos de aprendizaje, escaneo del entorno y análisis estratégico para anticiparse a transformaciones del contexto económico, tecnológico o social. De acuerdo con Álvarez (2025), las empresas con alto nivel de *sensing* son aquellas que interpretan la información del mercado, monitorean a sus competidores y utilizan datos para prever escenarios futuros.

La *capacidad de aprovechar y movilizar recursos*, conocida como *seizing*, se refiere a la facultad de transformar el conocimiento detectado en acciones concretas, mediante la asignación eficiente de recursos financieros, tecnológicos y humanos. Según Helfat y Peteraf (2022), esta capacidad permite a las empresas convertir oportunidades identificadas en ventajas competitivas al tomar decisiones estratégicas sobre inversión, innovación o diversificación. Implica evaluar riesgos, estructurar planes de acción y movilizar recursos para implementar soluciones, nuevos productos o mejoras operativas.

La *capacidad de transformar y reconfigurar procesos*, conocida como *transforming*, se refiere a la habilidad de modificar y rediseñar estructuras empresariales, modelos de negocio y procesos internos para adaptarse a cambios del entorno. Según Villaverde et al. (2026), esta capacidad implica la incorporación de nuevas tecnologías, prácticas de innovación y rediseño organizacional, con el fin de sostener la competitividad en escenarios dinámicos. No se trata solo de adaptarse, sino de reinventarse de manera continua para asegurar la evolución empresarial.

Sostenibilidad financiera y sus dimensionalidades

La *sostenibilidad financiera* se entiende como la capacidad de una empresa para mantener su funcionamiento en el tiempo, generando los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones, invertir en su crecimiento y adaptarse a los cambios del entorno. No se trata únicamente de tener ganancias, sino de gestionar adecuadamente la liquidez, la solvencia, la rentabilidad y la eficiencia operativa. Una empresa financieramente sostenible puede responder a imprevistos, continuar operando durante periodos de crisis, y tomar decisiones estratégicas sin comprometer su estabilidad.

La *estabilidad y la liquidez financiera* se refieren a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones económicas en el corto plazo, sin afectar su operación normal. Una empresa con liquidez adecuada puede pagar sueldos, deudas, proveedores y gastos operativos sin recurrir a endeudamientos urgentes o a la venta apresurada de activos. La estabilidad financiera, por su parte, se relaciona con la solidez general de la empresa frente a fluctuaciones del mercado, crisis económicas o incertidumbre.

Para Alcívar et al. (2025), la *rentabilidad* es el principal indicador del éxito económico, mientras que la eficiencia determina qué tan bien se gestionan los recursos financieros, humanos y operativos. En las MIPYMES, la evaluación de la rentabilidad permite conocer si el negocio realmente está generando valor, y si sus ingresos justifican el esfuerzo y la inversión. Una empresa puede tener ventas altas, pero si sus costos también son elevados, su rentabilidad será baja.

Según Cruz et al. (2026), la *gestión de riesgos* se refiere a la capacidad que tiene una empresa para identificar, analizar y prevenir situaciones que pueden poner en peligro su estabilidad financiera, como crisis económicas, cambios legales, fluctuaciones del mercado o fallas internas. Una buena gestión de riesgos no solo evita pérdidas, sino que también prepara a la empresa para enfrentar escenarios adversos con planes estratégicos.

Metodología

Ruta metodológica

El *enfoque cuantitativo* se utilizó en esta investigación porque permitió analizar la relación entre las variables mediante la aplicación de instrumentos, lo que facilitó obtener información ri-

gurosa, ordenada y verificable sobre las capacidades dinámicas y su influencia en la sostenibilidad financiera. Por tanto, utilizar este enfoque permitió medir el comportamiento de las dimensiones estudiadas a partir de la percepción de los actores involucrados, identificando niveles de incidencia dentro de las MIPYMES del sector comercial.

El *alcance descriptivo* se empleó en esta investigación porque permitió conocer y caracterizar cómo se manifestaron las capacidades dinámicas y la sostenibilidad financiera dentro de las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná, considerando sus particularidades administrativas y contextuales. Según Alcívar (2025), los estudios descriptivos se orientaron a detallar las propiedades, rasgos y perfiles de los fenómenos tal como se presentaron en un momento determinado, sin intervenir en ellos. Bajo esta perspectiva, se logró comprender cómo las empresas gestionaron sus recursos, qué prácticas impulsaron su estabilidad y cuáles fueron los elementos que condicionaron su desempeño financiero.

El *alcance correlacional* se utilizó en esta investigación, ya que permitió determinar el grado de relación existente entre las capacidades dinámicas y la sostenibilidad financiera, examinando cómo la primera incidió en la segunda dentro del contexto de las MIPYMES. En este sentido, de acuerdo con Vizuela (2025), los estudios correlacionales buscaron establecer asociaciones entre dos o más variables, sin asumir causalidad directa; sin embargo, sí permitieron identificar patrones de vinculación que aportaron evidencia para la interpretación de los fenómenos analizados.

Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por aproximadamente 1.273 empresas registradas en el cantón La Maná, según el informe del “Perfil del Desarrollo” de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (mayo de 2024). En este contexto, dichas unidades empresariales constituyeron el universo funcional sobre el cual se desarrolló el estudio de las MIPYMES, con el propósito de analizar sus capacidades dinámicas y la sostenibilidad financiera, considerando las características propias del entorno empresarial local.

Por otra parte, la muestra estuvo integrada por 296 MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná, las cuales fueron seleccionadas a partir del universo establecido; para ello, se aplicó la fórmula para población finita, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. En este sentido, y con el fin de garantizar la representatividad de los datos, se empleó un muestreo probabilístico estratificado, tomando como criterios de estratificación el sector económico (comercial, servicios e industrial) y la categoría empresarial dentro del segmento MIPYME, de modo que cada estrato mantuviera una participación proporcional en la investigación.

Técnicas e instrumentos

Técnica

Para esta investigación se utilizó como técnica principal la aplicación de un *cuestionario* estructurado, ya que permitió recopilar información directa y estandarizada de los responsables administrativos y financieros de las MIPYMES comerciales. En este sentido, el cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas, basadas en escalas de valoración tipo Likert, lo que facilitó medir las percepciones sobre las capacidades dinámicas, la gestión estratégica y la sostenibilidad financiera de manera coherente y comparable entre los participantes.

Instrumento

Para esta investigación se empleó la *encuesta* como técnica de recolección de datos, debido a que permitió obtener información directa de los actores clave de las MIPYMES, tales como gerentes, administradores y responsables financieros, quienes poseían conocimiento sobre la gestión estratégica, las capacidades internas y la situación financiera de sus organizaciones. En este contexto, la encuesta se aplicó de manera estructurada y fue diseñada con preguntas cerradas y escala tipo Likert, lo que permitió conocer la percepción de los participantes respecto a las variables de estudio de forma sistemática y comparable.

Diseño del instrumento

El instrumento diseñado para la presente investigación está estructurado en función de las dos variables de estudio: Capacidades Dinámicas y Sostenibilidad Financiera, cada una conformada por tres dimensiones debidamente definidas por autores reconocidos. Para la variable Capacidades Dinámicas, se tomaron como base los aportes de Intriago et al. (2024), quienes definen esta variable como la habilidad de la organización para detectar oportunidades, movilizar recursos y transformar procesos. En coherencia con ello, se establecieron tres dimensiones: Capacidad para detectar oportunidades (Sensing), Capacidad de aprovechar y movilizar recursos (Seizing) y Capacidad de transformar y reconfigurar procesos (Transforming). Cada dimensión se operacionalizó mediante cinco ítems, elaborados bajo el enfoque de Gusqui et al. (2025), permitiendo evaluar cómo las empresas identifican oportunidades, asignan recursos estratégicamente y reconfiguran su estructura interna.

La variable Sostenibilidad Financiera se estructuró siguiendo los enfoques propuestos por Vega et al. (2026), quienes explican que esta variable se evalúa mediante indicadores de estabilidad económica, rentabilidad y proyección a futuro. Por ello, se definieron tres dimensiones: Estabilidad y liquidez financiera, Rentabilidad y eficiencia económica y Gestión de riesgos y proyección, cada una compuesta por cinco ítems, alineados a los componentes propuestos por Carrera (2025). Estas dimensiones permiten analizar cómo las MIPYMES gestionan sus obligaciones financieras, optimizan recursos, proyectan su sostenibilidad y mitigan riesgos en mercados inciertos.

Fiabilidad del instrumento

Las dimensiones asociadas a las capacidades dinámicas, la dimensión Sensing obtuvo un valor de 0,939, seguida de Seizing con 0,933 y Transforming con 0,904. Estos valores demuestran que los ítems diseñados para medir cada capacidad presentan una elevada consistencia, es decir, que existe coherencia entre las afirmaciones y que estas miden de manera homogénea el mismo constructo. Según Jiménez & Barroso (2024) los criterios metodológicos, valores superiores a 0,90 se clasifican como excelentes, lo que valida empíricamente la estructura interna de la variable independiente y su adecuado diseño conceptual.

Tabla 1. Alfa de Cronbach

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Sensing	0,939	5
Seizing	0,933	5
Transforming	0,904	5
Estabilidad y liquidez financiera	0,982	5
Rentabilidad y eficiencia económica	0,985	5
Gestión de riesgos y proyección	0,985	5
Alfa Global	0,965	30

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss.

La dimensión de Estabilidad y liquidez financiera alcanzó un Alfa de 0,982, mientras que Rentabilidad y eficiencia económica obtuvo 0,985 y Gestión de riesgos y proyección presentó igualmente un valor de 0,985. Finalmente, el Alfa global del instrumento fue de 0,965, considerando un total de 30 ítems, lo que representa un indicador sobresaliente de consistencia interna del cuestionario en su totalidad.

Resultados

En este apartado se explicó de manera detallada como se dio resultado al objetivo general de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos planteados. En primer lugar, se explicó el perfil sociodemográfico del encuestado, posteriormente, se siguió con un análisis descriptivo de las tablas de frecuencia y se finalizó con una correlación a través de rho de Spearman.

Tabla 2. Perfil sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	133	45%
	Femenino	163	55%
	Total	296	100%

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	Menos de 25 años	56	19%
	25 a 35 años	77	26%
	36 a 45 años	101	34%
	46 a 55 años	56	19%
	56 años o más	6	2%
	Total	296	100%
Nivel de formación académica	Educación secundaria	157	53%
	Técnico / Tecnológico	56	19%
	Educación universitaria (pregrado)	74	25%
	Posgrado (especialización, maestría o doctorado)	12	4%
	Total	296	100%
Cargo que ocupa en la empresa	Gerente General / Propietario	112	38%
	Administrador	133	45%
	Jefe de área / Coordinador	6	2%
	Contador / Responsable financiero	6	2%
	Otro (especificar)	38	13%
	Total	296	100%
Antigüedad de la empresa	Menos de 2 años	38	13%
	2 a 5 años	95	32%
	6 a 10 años	112	38%
	Más de 10 años	50	17%
	Total	296	100%
Número aproximado de empleados	1 a 5 (Microempresa)	228	77%
	6 a 49 (Pequeña empresa)	62	21%
	50 a 199 (Mediana empresa)	6	2%
	Total	296	100%
Sector económico en el que opera la empresa	Comercio	246	83%
	Servicios	38	13%
	Producción / Industria	6	2%
	Agricultura o Agroindustria	6	2%
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss.

La tabla indicó que las pequeñas empresas analizadas estuvieron principalmente dirigidas por mujeres, con un 55%, contra un 45% de hombres, lo que muestra que muchas mujeres tienen un papel importante en la administración de negocios en el cantón La Maná. En cuanto a la edad, el grupo de 36 a 45 años fue el más numeroso con un 34%, luego los que tienen entre 25 y 35 años con un 26%. En cuanto a la educación, destacó la secundaria con un 53%, mientras que el 25% tuvo estudios universitarios. Además, el puesto más común fue el de administrador, con un 45%,

seguido del gerente general o propietario, con un 38%. Sobre la antigüedad, el 38% de las empresas tiene entre 6 y 10 años de funcionamiento y el 32% entre 2 y 5 años. Al final, la mayoría de los casos correspondieron a microempresas con entre 1 y 5 empleados, que representaron el 77%. El sector más común fue el comercio, con el 83%, lo cual es coherente con el enfoque del estudio, ya que permitió analizar principalmente pequeños negocios comerciales que operan con estructuras pequeñas y toman decisiones diarias cercanas al dueño o administrador.

Estado actual de las capacidades dinámicas que poseen las MIPYMES del sector comercial del cantón La Maná, con el fin de comprender su nivel de desarrollo en el contexto empresarial

Para dar respuesta a este objetivo, se analizaron las prácticas que aplican las MIPYMES comerciales del cantón La Maná para detectar oportunidades, aprovechar recursos y transformar sus procesos internos. Para ello, se revisaron los resultados descriptivos de las dimensiones sensing, seizing y transforming, lo que permitió conocer el nivel de desarrollo de sus capacidades dinámicas dentro del contexto empresarial.

Tabla 3. Estabilidad y liquidez financiera

		Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Qué mecanismo utiliza principalmente la empresa para cumplir con el pago a proveedores y obligaciones financieras?	Créditos bancarios	101	34
	Ventas del día	38	13
	Ahorros del negocio	124	42
	Acuerdos con proveedores	33	11
	Total	296	100%
2. ¿Qué recurso financiero utiliza su empresa para enfrentar situaciones imprevistas?	Reservas en efectivo	172	58
	Línea de crédito	112	38
	Préstamos familiares	6	2
	Venta de inventario	6	2
	Total	296	100%
3. ¿Qué herramienta utiliza la empresa para planificar sus ingresos y egresos?	Presupuesto mensual	95	32
	Registro contable digital	139	47
	Cuaderno de control	38	13
	Asesoría contable	24	8
	Total	296	100%
4. ¿Cuál es el monto promedio que su MiPyme destina en dólares para cubrir riesgos de liquidez?	Menos de \$5.000	252	85
	Entre \$5.001 y \$10.000	44	15
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

En la pregunta 1, que se refería al método principal utilizado para hacer los pagos a los proveedores y cumplir con las deudas financieras, se vio que el 42% de las MIPYMES usó los ahorros de la empresa, y el 34% optó por tomar créditos bancarios. En menor medida, el 13% dependió de las ventas del día y el 11% logró acuerdos con proveedores. Estos resultados indicaron que muchas empresas mantuvieron sus compromisos usando recursos que habían guardado, lo que demostró que tenían cierta habilidad para planificar mejor sus finanzas. Sin embargo, el uso extensivo del crédito bancario mostró que muchas pequeñas empresas necesitaron ayuda de fuera para mantener su liquidez y cumplir con sus deudas a corto plazo.

También en la pregunta 2, relacionada con el recurso financiero utilizado para afrontar situaciones inesperadas, la mayoría de las respuestas indicaron el uso de reservas en efectivo, que representaron el 58% del total. A continuación, el 38% mencionó que usó un crédito de línea, mientras que los préstamos familiares y la venta de inventario representaron solo el 2% cada uno. Este comportamiento mostró que la mayoría de las MIPYMES tenían dinero disponible para enfrentar imprevistos, lo que representa una ventaja en sus habilidades para adaptarse, ya que les permitió actuar más rápido ante los cambios en su entorno. Aunque el porcentaje de empresas que usó líneas de crédito mostró que la liquidez propia no siempre fue suficiente para manejar situaciones imprevistas.

Por otro lado, en la pregunta 3, relacionada con la herramienta usada para planificar los ingresos y gastos, el 47% de las MIPYMES utilizó un registro contable digital, mientras que el 32% optó por un presupuesto mensual. En cambio, el 13% utilizó un cuaderno de control y solo el 8% buscó ayuda de un asesor contable. Estos datos indican un progreso significativo en el uso de herramientas digitales para gestionar la información financiera, lo cual ayudó a tomar mejores decisiones y a controlar mejor los recursos. Sin embargo, la participación baja de la asesoría contable mostró una limitación, ya que muchas empresas seguían manejando sus finanzas sin la ayuda de un experto especializado.

Finalmente, en la pregunta 4, sobre el monto promedio que se destinó para cubrir riesgos de liquidez, el 85% de las MIPYMES respondió que reservó menos de \$5.000, y el 15% indicó que destinó entre \$5.001 y \$10.000. Este resultado mostró que la mayoría de las empresas tenía pocos fondos para manejar problemas de dinero en efectivo, lo que pudo dificultar su capacidad para reaccionar ante una caída en las ventas, retrasos en el cobro o un aumento en los gastos. Aunque se pretendió mantener ciertas reservas, la cantidad disponible disminuyó para un gran parte del sector, por lo que la capacidad de sostener financieramente dependió no solo de ahorrar, sino también de planificar mejor, controlar bien los gastos y tener acceso a tiempo a dinero para invertir.

Tabla 4. Rentabilidad y eficiencia económica

		Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Qué indicador utiliza principalmente la empresa para evaluar su margen de ganancia y rentabilidad?	Margen de ganancia	27	9
	Utilidad neta mensual	195	66
	Ventas por producto	62	21
	Costos de operación	12	4
	Total	296	100%
2. ¿Cuáles son sus niveles de ventas anuales? (tomado del criterio de ventas de la SUPERCIAS)	Menos de USD 30.000	246	83
	Entre USD 30.001 a USD 60.000	44	15
	Entre USD 60.001 a USD 90.000	6	2
	Total	296	100%
3. ¿Cuál es el monto destinado en dólares a acciones de marketing o promoción para recuperar ventas perdidas?	Menos de USD 200	228	77
	Entre USD 201 y USD 600	62	21
	Más de USD 1.000	6	2
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

En la pregunta 1, relacionada con el indicador que se usó para medir el margen de ganancia y la rentabilidad, se notó que el 66% de las MIPYMES utilizó como referencia principal la utilidad neta mensual. Este resultado indicó que la mayoría de las empresas analizó su situación financiera basándose en el dinero que tuvo después de pagar los gastos, lo que resultó ser una forma efectiva de entender cómo estaba funcionando realmente el negocio. Además, el 21% evaluó su rentabilidad según las ventas de cada producto, mientras que el 9% analizó el margen de ganancia y solo el 4% consideró los costos de operación. Esta distribución mostró que, aunque hubo un enfoque hacia el control de la utilidad, la medición precisa de costos y márgenes seguía siendo limitada, siendo estos aspectos clave para mejorar la eficiencia económica.

En cuanto a la pregunta 2, que abarca los niveles de ventas anuales basados en el criterio de la Superintendencia de Compañías, se observó que el 83% de las MIPYMES tuvo ventas inferiores a 30.000 dólares, mientras que el 15% logró ventas entre 30.001 y 60.000 dólares. Solo el 2% se encontró en el rango de entre 60.001 y 90.000 dólares. Estos resultados mostraron que la mayoría de las empresas estudiadas tuvo ingresos bajos, algo común en negocios pequeños que tienen poco dinero disponible. A partir de ello, se entendió que la capacidad de estas empresas pequeñas para mantenerse financieramente estables dependía mucho de cómo administraban sus recursos, ya que tenían muy poca flexibilidad para enfrentar cambios en el mercado.

En cuanto a la pregunta 3, que se relaciona con el dinero destinado a acciones de marketing o promoción para recuperar ventas perdidas, se observó que el 77% de las MIPYMES invirtió menos de 200 dólares. En cambio, el 21% asignó entre 201 y 600 dólares, mientras que solo el 2% invirtió más de 1.000 dólares. Este resultado mostró que la mayoría de los negocios usaron estrategias de promoción con poco costo, quizás porque tenían limitaciones en su presupuesto o porque no planearon bien sus estrategias comerciales. Sin embargo, también mostró una debilidad en las capacidades dinámicas, ya que para recuperar las ventas se necesitan acciones más organizadas, como campañas en línea, promociones dirigidas a grupos específicos, mantener a los clientes satisfechos y estudiar cómo se comportan los consumidores.

Tabla 5. Gestión de riesgos y proyección

		Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Qué plan de acción utiliza la empresa para enfrentar crisis o caídas significativas en las ventas?	Reducción de gastos	184	62
	Promociones de emergencia	74	25
	Uso de reservas	38	13
	Total	296	100%
2. ¿Qué estrategia aplica la empresa para reducir su exposición al riesgo comercial?	Diversificación de clientes	6	2
	Variedad de productos	246	83
	Nuevos proveedores	38	13
	Canales de venta	6	2
	Total	296	100%
3. ¿Cuál es el monto promedio que su MiPyme destina en dólares para ejecutar su plan de acción ante una caída significativa en las ventas mensuales?	Menos de USD 1.000	228	77
	Entre USD 1.001 y USD 3.000	50	17
	Entre USD 3.001 y USD 5.000	18	6
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

En la pregunta 1, que abordaba el plan de acción para manejar crisis o caídas importantes en las ventas, se vio que el 62% de las MIPYMES eligió reducir sus gastos. Este resultado indicó que la forma más común en que las empresas se enfrentaban a una crisis era reducir sus gastos para mantener su liquidez y evitar sufrir más pérdidas. Por otro lado, el 25% aplicó promociones urgentes, lo que mostró que querían recuperar las ventas ofreciendo beneficios rápidos al cliente. En menor medida, el 13% utilizó reservas, lo que muestra que pocas empresas tenían fondos preparados para afrontar situaciones difíciles. En este sentido, la reducción de gastos fue la estrategia más utilizada, aunque también se vio una forma de manejo más reactiva que proactiva.

Además, en la pregunta 2, relacionada con la estrategia utilizada para disminuir la exposición al riesgo comercial, el 83% de las MIPYMES mencionó la diversidad de productos como la

alternativa principal. Este dato mostró que la mayoría de los negocios intentaron reducir el riesgo al ofrecer una variedad mayor de productos, con la intención de atraer a diferentes clientes y no confiar solo en un único producto. En cambio, el 13% recurrió a nuevos proveedores, lo que muestra que se preocupa menos por buscar diferentes fuentes de abastecimiento. Finalmente, tanto la diversificación de clientes como los canales de venta lograron un porcentaje muy bajo, apenas el 2% cada uno. Este resultado reveló una debilidad significativa, ya que ampliar la base de clientes y los canales de venta es fundamental para mantener los ingresos cuando el mercado experimenta cambios.

En la pregunta 3, que pregunta sobre el monto promedio que se destina para ejecutar un plan de acción cuando hay una caída importante en las ventas mensuales, el 77% de las MIPYMES dijo que asignó menos de 1.000 dólares. Este porcentaje mostró que la mayoría de los negocios tuvo recursos escasos para enfrentar una situación de crisis comercial. También, el 17% destinó una cantidad entre 1.001 y 3.000 dólares, mientras que solo el 6% asignó una cantidad entre 3.001 y 5.000 dólares. Por lo tanto, aunque hubo cierta voluntad para tomar medidas ante la caída en las ventas, el presupuesto disponible fue bajo, lo que pudo impedir la implementación de estrategias más efectivas, como promociones, mejora del inventario, digitalización de los procesos comerciales o la apertura de nuevos canales de venta.

Identificar cómo se ejecutan los procesos de sostenibilidad financiera en dichas organizaciones, lo cual permitirá evidenciar sus prácticas y estrategias

Para este objetivo, se examinaron las acciones financieras que realizan las MIPYMES para mantener su estabilidad, rentabilidad y capacidad de respuesta frente a riesgos. El análisis se desarrolló a partir de las dimensiones de liquidez financiera, eficiencia económica y gestión de riesgos, con el propósito de identificar las prácticas que utilizan para sostener su funcionamiento en el mercado.

Tabla 6. Capacidad para detectar oportunidades (Sensing)

		Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para identificar cambios en las necesidades de sus clientes?	Encuestas	62	21
	Buzón de quejas o sugerencias	77	26
	Redes sociales	112	38
	Observación de ventas	44	15
	Total	296	100%
2. ¿Qué fuente utiliza la empresa para detectar nuevas oportunidades de negocio en el mercado?	Ferias	56	19
	Informes del sector	118	40
	Gremios empresariales	38	13
	Proveedores estratégicos	83	28
	Total	296	100%

		Frecuencia	Porcentaje
3. ¿Qué tipo de información comparte la empresa internamente para apoyar la toma de decisiones estratégicas?	Datos de ventas	133	45
	Información de clientes	95	32
	Cartera de productos	24	8
	Informes financieros	44	15
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

En la pregunta 1, que se refería al mecanismo utilizado para detectar cambios en las necesidades de los clientes, se encontró que el 38% de las MIPYMES dependió principalmente de las redes sociales. Este resultado indicó que los negocios consideraron a los medios digitales como una fuente cercana para entender las opiniones, preferencias y comportamientos de sus clientes. También el 26% usó el buzón de quejas o sugerencias, lo que mostró que había cierta disposición para escuchar al cliente a través de canales internos. Por su parte, el 21% utilizó encuestas, y el 15% se apoyó en la observación de las ventas. En este sentido, aunque se quiso obtener información del mercado, aún se necesitaba mejorar métodos más organizados que ayudaran a convertir esas impresiones en decisiones comerciales más exactas.

También en la pregunta 2, sobre qué fuente se utiliza para identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado, el 40% de las MIPYMES mencionó los informes del sector como su referencia principal. Este dato fue importante porque mostró que muchas empresas buscaban información de fuera para entender cómo se comporta el mercado y tomar mejores decisiones. Además, el 28% dependió de proveedores estratégicos, lo que muestra que las relaciones comerciales también ayudaron a detectar tendencias, productos o modificaciones en la demanda. En menor porcentaje, el 19% participó en ferias y el 13% asistió a asociaciones de empresarios. Por tanto, se observó que las empresas usaron tantas fuentes oficiales como no oficiales, aunque la baja participación en gremios mostró que hay un espacio para mejorar la cooperación entre las empresas.

En cuanto a la pregunta 3, que se refiere al tipo de información que se comparte internamente para apoyar la toma de decisiones estratégicas, se encontró que el 45% de las MIPYMES compartió principalmente datos de ventas. Este resultado indicó que la información comercial fue el elemento más común que se usó para analizar el rendimiento del negocio y decidir qué hacer en el futuro. Además, el 32% compartió información de clientes, lo cual fue bueno porque ayudó a entender mejor sus preferencias y necesidades. Sin embargo, solo el 15% consideró los informes financieros y muy pocos, apenas el 8%, tomaron en cuenta la cartera de productos. Esta situación mostró que las decisiones internas se basaron más en resultados rápidos de ventas que en un análisis completo de la situación financiera y comercial de la empresa.

Tabla 7. Capacidad de aprovechar y movilizar recursos (Seizing)

		Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Qué criterio utiliza la empresa para priorizar proyectos que aporten valor al desarrollo organizacional?	Rentabilidad del proyecto	24	8
	Necesidad del mercado	216	73
	Disponibilidad de recursos	38	13
	Impacto en clientes	18	6
	Total	296	100%
2. ¿Qué recursos reasigna principalmente la empresa cuando surgen oportunidades relevantes?	Personal disponible	56	19
	Capital del negocio	195	66
	Inventario existente	33	11
	Tiempo de trabajo	12	4
	Total	296	100%
3. ¿Qué acciones realiza la empresa cuando identifica nuevas necesidades del mercado?	Ajuste de productos	38	13
	Mejora del servicio	112	38
	Cambio de precios	12	4
	Promociones nuevas	71	45
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

En la pregunta 1, que abordaba el criterio usado para priorizar proyectos que aporten valor al desarrollo de la organización, se detectó que el 74% de las MIPYMES identificó como principal criterio la necesidad del mercado. Este resultado mostró que la mayoría de las empresas hicieron sus decisiones basándose en lo que pedían sus clientes o en los cambios que notaron en el entorno de negocios. En menor medida, el 13% priorizó la disponibilidad de recursos, mientras que el 8% se guió por la rentabilidad del proyecto estos datos indicaron que las pequeñas empresas tuvieron una tendencia definida hacia el mercado; aunque así fue, la evaluación financiera antes de decidirse aún no era muy completa, porque muy pocos negocios escogían proyectos basándose en su rentabilidad o efecto económico directo.

Como complemento, en la pregunta 2, sobre los recursos que la empresa reasignó principalmente cuando surgieron oportunidades relevantes, el 66% mencionó que utilizó el capital del negocio. Este resultado mostró que las empresas se basaron en gran parte en sus propios recursos para aprovechar oportunidades de negocio, lo que puede ser una ventaja cuando hay suficiente liquidez, pero también un problema si los recursos son limitados. También, el 19% reubicó a personal disponible, el 11% usó el inventario que ya tenían y solo el 4% dedicó tiempo de trabajo. Por lo tanto, se determinó que la movilización de recursos se enfocó principalmente en el aspecto financiero, mientras que otros recursos internos, como el talento humano, el inventario y la gestión del tiempo, participaron en menor medida en la respuesta empresarial.

En la pregunta 3, sobre las acciones tomadas cuando la empresa detectó nuevas necesidades del mercado, se observó que el 45% implementó promociones nuevas, lo cual generó una respuesta comercial rápida para atraer clientes y recuperar el dinamismo en las ventas. Por otro lado, el 38% eligió mejorar el servicio, lo que muestra que se prioriza la experiencia del cliente y mantener a los usuarios fieles. En cierta medida, el 13% ajustó productos y solo el 4% cambió los precios. Estos resultados mostraron que las pequeñas y medianas empresas principalmente usaron estrategias comerciales a corto plazo, pero aún no han desarrollado tanto en decisiones sobre innovación de productos y políticas de precios.

Tabla 8. Capacidad de transformar y reconfigurar procesos (Transforming)

		Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Qué acción realiza la empresa para mejorar sus procesos internos?	Revisión de procesos	50	17
	Actualización de procedimientos	62	21
	Control de actividades	74	25
	Capacitación	112	38
	Total	296	100%
2. ¿Qué tipo de tecnología incorpora la empresa para optimizar sus procesos?	Sistemas contables digitales	112	38
	Sistema de control de inventario	127	43
	Plataformas de pago	56	19
	Total	296	100%
3. ¿Cuánto invierte la empresa en capacitación del personal para enfrentar crisis de ventas, en promedio anual?	Menos de \$500	228	77
	Entre \$501 y \$1.500	50	17
	Entre \$1.501 y \$3.000	12	4
	Más de \$3.000	6	2
	Total	296	100%

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

En la pregunta 1, que se refería a la acción que la empresa toma para mejorar sus procesos internos, se notó que el 38% de las MIPYMES consideró la capacitación como su prioridad. Este resultado mostró que muchos de los negocios entendieron que era importante mejorar las habilidades de su personal para adaptarse mejor a los cambios del mercado y a las demandas de trabajo. Además, el 25% aplicó control de actividades, lo que mostró una preocupación por vigilar las tareas y minimizar errores en la empresa. Por otro lado, el 21% mencionó la actualización de los procedimientos y el 17% hizo una revisión de los procesos. Estos datos indicaron que las empresas sí tomaron medidas para mejorar por dentro, pero aún hay menos uso de métodos más estructurados para revisar y actualizar cosas, lo cual es necesario para lograr procesos más eficientes.

Además, en la pregunta 2, que se refería al tipo de tecnología utilizada para mejorar los procesos, el 43% de las micro y pequeñas empresas empleó sistemas para controlar los inventarios. Este resultado fue importante porque el inventario es un elemento muy importante en el sector comercial, ya que ayuda a controlar los productos disponibles, prevenir pérdida de mercancía y atender mejor las solicitudes de los clientes. También el 38% utilizó sistemas contables digitales, lo que mostró un progreso en la organización financiera y en el registro de ingresos, gastos y obligaciones. En menor medida, el 19% utilizó plataformas de pago, lo que indicó que aún hay poca adopción de herramientas digitales diseñadas para facilitar las transacciones con los clientes. Así que la tecnología se enfocó principalmente en el control interno, y las herramientas para mejorar la experiencia comercial no avanzaron tanto.

En la pregunta 3, que trata sobre el monto promedio anual invertido en capacitación del personal para hacer frente a crisis de ventas, se encontró que el 77% de las MIPYMES destinó menos de 500 dólares. Este resultado mostró que la mayoría de las empresas invirtieron poco en capacitación, lo que puede dificultar que el personal se adapte a nuevas estrategias de negocio, herramientas digitales o cambios en el servicio al cliente. A su vez, el 17% invirtió entre 501 y 1.500 dólares, mientras que el 4 % dedicó entre 1.501 y 3.000 dólares y solo el 2% gastó más de 3.000 dólares. Esto ayudó a entender que, aunque la capacitación se mostró como una acción importante para mejorar los procesos, el dinero asignado para mantenerla fue poco.

Comprobar la relación existente entre las capacidades dinámicas y la gestión de la sostenibilidad financiera en las MIPYMES comerciales del cantón La Maná, con el propósito de identificar su impacto en el desempeño empresarial

Para verificar la conexión entre las capacidades dinámicas y el manejo de la sostenibilidad financiera en las PYMES comerciales del cantón La Maná, se utilizó el análisis de asociación con la prueba de chi-cuadrado de independencia y el coeficiente V de Cramer. Esta elección de método se hizo porque las variables eran de tipo categórico, ya que los items del instrumento capturaron prácticas empresariales específicas y no medidas continuas o escalas del tipo Likert.

Tabla 9. Chi-cuadrado de independencia y el coeficiente V de Cramer

Relación analizada	Chi-cuadrado	gl	p-valor	V de Cramer	Fuerza
Seizing3 × estabilidad2	45,167	9	<0,001	0,533	Fuerte
Transforming3 × estabilidad4	22,55	3	<0,001	0,652	Fuerte
Sensing3 × estabilidad2	29,257	9	0,001	0,429	Modorada
Seizing3 × riesgo3	21,583	6	0,001	0,451	Modorada
Transforming3 × riesgo3	20,98	6	0,002	0,445	Modorada

Relación analizada	Chi-cuadrado	gl	p-valor	V de Cramer	Fuerza
Seizing3 × estabilidad1	25,94	9	0,002	0,404	Modera-da
Transforming3 × rentabilidad3	20,482	6	0,002	0,44	Modera-da
Transforming2 × estabilidad3	20,371	6	0,002	0,438	Modera-da
Transforming3 × rentabilidad2	19,72	6	0,003	0,431	Modera-da
Seizing1 × estabilidad3	22,112	9	0,009	0,373	Modera-da
Seizing1 × rentabilidad3	16,634	6	0,011	0,396	Modera-da
Transforming2 × estabilidad2	16,381	6	0,012	0,393	Modera-da
Transforming2 × estabilidad1	16,3	6	0,012	0,392	Modera-da
Transforming1 × riesgo3	16,145	6	0,013	0,39	Modera-da
Seizing2 × estabilidad1	18,718	9	0,028	0,343	Modera-da
Seizing1 × rentabilidad2	14,017	6	0,029	0,364	Modera-da
Sensing3 × estabilidad4	8,918	3	0,03	0,41	Modera-da
Seizing1 × riesgo2	18,342	9	0,031	0,34	Modera-da
Seizing1 × estabilidad1	17,396	9	0,043	0,331	Modera-da
Sensing1 × estabilidad1	17,121	9	0,047	0,328	Modera-da

Fuente: elaboración propia.

Nota. Resultados obtenidos del software estadístico Spss

Los resultados del análisis de Chi-cuadrado de independencia y del estadístico V de Cramer mostraron que la relación entre las capacidades dinámicas y la sostenibilidad financiera no fue la misma en todos los casos, sino que se observó en ciertas combinaciones con un peso estadístico más fuerte. De las 90 relaciones que se analizaron, 20 resultaron significativas, lo que permitió rechazar parcialmente la hipótesis nula y confirmar que algunas prácticas empresariales sí están

relacionadas con la forma en que se manejan los recursos financieros de las micro y pequeñas empresas comerciales del cantón La Maná.

En particular, la dimensión *seizing* mostró importantes vínculos con la estabilidad financiera, la rentabilidad y la gestión de riesgos, lo que sugiere que las empresas que priorizaron proyectos movilizaron capital y se adaptaron a las nuevas necesidades del mercado tuvieron mejores condiciones para cumplir con sus obligaciones y manejar los cambios en el comercio. Este resultado coincide con Alvares et al. (2026), quienes indican que las capacidades dinámicas permiten a las pequeñas y medianas empresas manejar crisis, adaptar sus estrategias y mejorar su desempeño. También, Proaño & Pincay (2026) afirman que las capacidades dinámicas y el comportamiento financiero son elementos importantes para recuperar el desempeño y lograr la sostenibilidad de las microempresas y pequeñas medianas.

También se encontró una relación más fuerte entre *TRANSFORMING3* y *ESTABILIDAD4*, con una *V* de Cramer de 0,652, lo que mostró una conexión muy fuerte entre invertir en capacitación para manejar crisis de ventas y el dinero asignado para cubrir riesgos de liquidez. Este descubrimiento mostró que la estabilidad económica no se logró solo por los ingresos de la actividad comercial, sino también porque hubo la capacidad de reorganizar los procesos, preparar a las personas y mejorar la preparación ante situaciones de dificultad económica.

En este contexto, Villaverde et al. (2026), explican que las capacidades de *sensing*, *seizing* y *transforming* tienen un papel importante en el rendimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas, especialmente cuando se combinan con estrategias de digitalización e innovación. Además, Alcívar et al. (2025), indican que las capacidades dinámicas ayudan al desempeño sostenible cuando las empresas aprenden, combinan y organizan recursos en entornos que cambian constantemente. Por eso, en este caso analizado, la formación y la mejora de los procesos se convirtieron en estrategias importantes para mejorar el flujo de efectivo, disminuir los riesgos y mantener el funcionamiento del negocio.

Por otro lado, las asociaciones relacionadas con el *sensing* fueron menos comunes, pero también tuvieron importancia, especialmente cuando la información interna sobre ventas, clientes o informes financieros se conectó con la habilidad para manejar situaciones inesperadas. Esto significa que saber identificar oportunidades o cambios en el mercado es importante, pero el impacto en la estabilidad financiera mejora cuando esa información se convierte en acciones concretas, como invertir, promocionar, mejorar procesos o redistribuir recursos. Este resultado está conectado con Cruz et al. (2026), quienes mostraron que la digitalización y la innovación, basadas en la teoría de capacidades dinámicas, mejoran el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas.

En el Ecuador, Intriago et al. (2024), encontraron que hay una relación muy fuerte y positiva entre las capacidades dinámicas y la innovación en las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, Gusqui et al. (2025), señalaron que las empresas de pequeña escala en Ecuador enfrentan dificultades para obtener financiamiento, lo cual influye en su capacidad para mantenerse en el

tiempo. En consecuencia, los resultados del estudio muestran que las capacidades dinámicas sí están relacionadas con la sostenibilidad financiera, aunque se observó un vínculo más claro cuando las empresas pasaron de identificar oportunidades a poner en marcha recursos y cambiar sus procesos internos.

Discusión

Los resultados indicaron que las MIPYMES de La Maná evidenciaron prácticas vinculadas con el desarrollo de capacidades dinámicas; sin embargo, aún siguen utilizando más métodos prácticos que planes estratégicos, en la dimensión sensing, el 38 % de los casos usó redes sociales para identificar cambios en las necesidades de los clientes, y el 40% utilizó informes del sector para encontrar oportunidades de negocio. Además, el 45% compartió datos de ventas internamente para apoyar a tomar decisiones estratégicas. Por lo que, estos porcentajes muestran que las empresas observaron el entorno y recopilaron información del mercado, pero aún se basan en recursos sencillos y de bajo costo. Este resultado está relacionado con Al Dhaheri, Ahmad, Abu Bakar y Papastathopoulos (2024), quienes indican que las capacidades dinámicas no tienen el mismo impacto en todas las empresas, ya que su valor depende de cómo los dueños o directivos las aplican en situaciones de incertidumbre. De igual manera, Rizana et al. (2025), afirman que las capacidades dinámicas ayudan a reconocer las necesidades internas, las oportunidades externas y las amenazas, además de permitir utilizar recursos y adaptar las operaciones ante los cambios del entorno.

En cuanto a la sostenibilidad financiera, los resultados mostraron que la gestión se enfocó sobre todo en mantener liquidez y disminuir riesgos inmediatos, ante esto, la estabilidad financiera evidenció que el 42% de las MIPYMES usó ahorros de su negocio para cumplir con sus obligaciones, mientras que el 34% optó por pedir créditos bancarios. También el 58% usó reservas en efectivo para enfrentar sorpresas y el 47% utilizó registros contables digitales gastos. Esta situación también se menciona en el estudio de Vega et al. (2026), quien indica que la administración financiera afecta decisiones importantes como la inversión, el crecimiento y la obtención de recursos en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. También está conectado con Carrera (2025), quienes indican que la flexibilidad financiera es importante para que las pequeñas empresas puedan soportar mejor los impactos económicos.

Además, se corroboró que, aunque no había una relación perfecta entre las capacidades dinámicas y la sostenibilidad financiera, sí existía una conexión importante en varios casos, como lo es el Chi-cuadrado, mostrando 20 asociaciones significativas con p menor a 0,05, lo que permitió rechazar parcialmente la hipótesis nula. No obstante, la relación más intensa se observó entre TRANSFORMING3 y ESTABILIDAD4, con una V de Cramer de 0,652, lo que muestra una conexión muy fuerte entre invertir en capacitación para manejar crisis de ventas y el dinero asignado para cubrir riesgos de liquidez. También se resaltó la relación entre SEIZING3 y ESTABILIDAD2, con un valor de V igual a 0,533, y entre SENSING3 y ESTABILIDAD2, con un valor de V igual a 0,429, lo que muestra que la habilidad para reaccionar a nuevas demandas del mercado y com-

partir información dentro de la organización está vinculada con la manera en que se manejan los problemas financieros inesperados. Estos resultados coinciden con Jiménez & Barroso (2024), quienes afirman que la digitalización, la alfabetización y la innovación afectan el rendimiento financiero de las MIPYMES, así como con Pin et al. (2024), quienes descubrieron que las capacidades adaptativas y los sistemas tecnológicos flexibles mejoran el desempeño financiero de las PYMES en economías en desarrollo.

Conclusiones

Se concluyó que las PYMES de La Maná tienen capacidades que están en proceso de mejorar, porque han creado métodos que les permiten detectar cambios en el mercado, atender las demandas de los clientes y adaptar sus operaciones internas, aunque estas habilidades aún se usan de forma más basada en la experiencia que en planes definidos, ya que muchas decisiones dependen de la experiencia del dueño, de la observación del entorno y de la reacción ante situaciones que ocurren en el momento. Por eso, el diagnóstico mostró que las empresas tienen una base sólida para adaptarse, pero necesitan mejorar el uso de la información, la planificación estratégica y la innovación para lograr un mayor crecimiento empresarial.

Se determinó que los procesos de sostenibilidad financiera en las PYMES analizadas se llevan a cabo principalmente a través de acciones que buscan mantener liquidez, cumplir con responsabilidades y garantizar la continuidad del negocio. Sin embargo, estas prácticas se enfocan más en la estabilidad a corto plazo que en una gestión financiera completa. En este sentido, las empresas muestran preocupación por controlar recursos, cubrir imprevistos, reduciendo riesgos, pero aún tienen dificultades para hacer planes financieros adecuados, evaluar bien si una inversión es rentable, invertir en el comercio, así como para variar sus estrategias.

Finalmente, se comprobó que hay una conexión entre capacidades dinámicas y sostenibilidad financiera en las PYMES, especialmente cuando estas empresas logran transformar la información del entorno en acciones concretas. Los resultados mostraron que la capacidad para mover recursos, formar al personal, mejorar procesos y adaptarse a nuevas demandas del mercado está relacionada con una mejor administración del dinero. De esta forma, queda claro que las capacidades dinámicas mejoran el rendimiento de la empresa cuando no solo detectan oportunidades, sino que también se usan en las decisiones que se toman, en cómo se organiza la empresa y en cómo se prepara financieramente ante los cambios del entorno.

Referencias

- Alcívar, B. (2025). Capacidades dinámicas como impulsoras de innovación en Mipymes agro-productivas de Manabí, Ecuador. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 7, 01–13. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701102>

- Alcívar, B., Morales, J., & Vera, D. (2025). Capacidades dinámicas y su abordaje en la innovación en Mipymes del sector lácteo en Manabí, Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 12(3), 90–112. <https://doi.org/10.21855/123.1070>
- Alvares, E., Padilla, R., Bernal, M., Cruz, N., & Choque, A. (2026). Capacidades dinámicas y ventaja competitiva en PYMES latinoamericanas: Un modelo basado en innovación organizacional. *Veredas Do Direito*, 23(4). <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n4.4596>
- Álvarez, L. (2025). Finanzas sostenibles en las PYMEs latinoamericanas: análisis sistemático de créditos verdes, financiamiento responsable y su impacto en la rentabilidad y resiliencia empresarial (2015–2025). *Dominio de Las Ciencias*, 11(4), 395–409. <https://doi.org/10.23857/dc.v11i4.4562>
- Carrera, L. (2025). La Administración Financiera como herramienta para la optimización de los recursos financieros de las MiPymes en el Ecuador para su sostenibilidad. *CONNECTIVIDAD*, 6(1), 271. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.184>
- Cruz, D., Céspedes, S., & Clara, M. (2026). Capacidades dinámicas de las Pymes en Latinoamérica: perspectiva teórica. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, 11(31), 2–19. <https://doi.org/10.36791/tcg.v11i31.345>
- Gusqui, A., Zambrano, M., & Alcívar, B. (2025). Capacidades Dinámicas e Innovación en Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Dos (Manabí, Ecuador). *Revista Scientific*, 10(35), 234–256.
- INEC. (2012). Infoeconomía - Análisis sectorial. *Boletín de estadísticas*.
- Intriago, J., Loor, J., & Alcívar, B. (2024). Capacidades dinámicas e innovación en las MiPymes productoras de pitahaya en la Provincia de Manabí-Ecuador. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 5(9), 101–110. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.012>
- Jiménez, C., & Barroso, F. (2024). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas: implicaciones para la innovación y el crecimiento empresarial. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1688>
- Pin, J., López, M., Alcívar, B., & Zambrano, J. (2024). Capacidades dinámicas y la innovación en Mipymes del sector camaronero de Manabí. *Uniandes Episteme*, 11(1), 57–71. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3376>
- Proaño, W., & Pincay, M. (2026). Capacidades de innovación y competitividad sostenible en mipymes del sector productivo. *Revista Pulso Científico*, 4(1), 496–510. <https://doi.org/10.70577/rps.v4i1.183>
- Rodriguez, R., & Aviles, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador: Un análisis necesario SMEs in Ecuador. *593 Digital Publisher*, 5(1), 191–200.
- Vega, C., Murcia, Z., Rosa, L., & Castillo, I. (2026). Estudio sistémico de las capacidades dinámicas de las pequeñas y medianas empresas con sus prácticas sustentables. *Ciencias Administrativas Revista Digital FCE-UNLP*, 3(27).
- Villaverde, D., Medina, J., Morales, J., & Santos, Y. (2026). Capacidad estratégica integral e innovación en micro y pequeñas empresas: Interdependencia de las finanzas, el mercado y la operación en Puebla, México. *International Journal of Professional Business Review*, 11(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2026.v11i2.5833>

Vizueta, S. (2025). Incidencia del Análisis de Indicadores Financieros en la Gestión Económica de las MIPYMES. *Revista Scientific*, 10(3), 251–269. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2025.10.e3.13.251-269>

Autores

Evelyn Anahi Quishpe Lisintuña. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Jessica Antonella Cujano Barreno. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso. Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Luis Daniel Nauta Padilla. Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.