

Estrategias de diversificación de mercados y aprovechamiento de acuerdos comerciales en el desempeño exportador de las PYMES manufactureras de Ecuador

Market diversification strategies and commercial agreements exploitation in the export performance of Ecuadorian manufacturing SMEs

Luis Arturo, Vela Cepeda  

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), Tulcán, Ecuador.

Resumen

La orientación estratégica gerencial incide de manera indirecta en el desempeño exportador de las PYMES manufactureras ecuatorianas, requiriendo de la capacidad de innovación y de la gestión de redes como mediadores absolutos. El objetivo consistió en analizar la relación entre las estrategias de diversificación de mercados, el aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes y el desempeño exportador de dichas empresas. Se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance correlacional-causal, aplicando un cuestionario psicométrico mediante una escala Likert a una muestra probabilística estratificada de 147 PYMES exportadoras. Los datos se procesaron mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) con el programa AMOS 21, evaluando la fiabilidad, la validez convergente y los índices de bondad de ajuste global. De cinco de las seis hipótesis planteadas fueron respaldadas empíricamente. Específicamente, la orientación estratégica impacta positivamente en la capacidad de innovación ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$) y en el aprovechamiento de redes y acuerdos comerciales ($\beta = 0,22$, $p = 0,037$). A su vez, la innovación ($\beta = 0,31$, $p < 0,001$) y las redes comerciales ($\beta = 0,29$, $p < 0,001$) influyen de forma directa y significativa sobre el desempeño exportador. No obstante, la relación directa entre la orientación estratégica y el desempeño exportador no resultó significativa ($\beta = 0,14$, $p = 0,143$), confirmando un rol mediador absoluto. El éxito internacional del sector manufacturero no depende exclusivamente de una visión gerencial proactiva, sino de la integración sinérgica de capacidades internas de innovación y del aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes.

Palabras clave: exportación, PYME, industria manufacturera, innovación, redes comerciales, acuerdo comercial, Ecuador.

Abstract

Managerial strategic orientation indirectly affects the export performance of Ecuadorian manufacturing SMEs, requiring innovation capacity and network management as full mediators. The objective consisted in analyzing the relationship between market diversification strategies, the exploitation of current trade agreements, and the export performance of these companies. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational-causal approach was adopted, applying a psychometric questionnaire using a Likert scale to a stratified probabilistic sample of 147 exporting SMEs. Data were processed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 21, evaluating reliability, convergent validity, and global goodness-of-fit indices. Five of the six proposed hypotheses were empirically supported. Specifically, strategic orientation positively impacts innovation capacity ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$) and the utilization of networks and trade agreements ($\beta = 0.22$, $p = 0.037$). In turn, innovation ($\beta = 0.31$, $p < 0.001$) and commercial networks ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$) directly and significantly influence export performance. However, the direct relationship between strategic orientation and export performance was not significant ($\beta = 0.14$, $p = 0.143$), confirming a full mediating role. The international success of the manufacturing sector does not depend exclusively on a proactive managerial vision, but on the synergistic integration of internal innovation capabilities and the exploitation of current trade agreements..

Keywords: export, small and medium enterprises, manufacturing industry, innovation, commercial networks, trade agreement, Ecuador.

Recibido/Received	01-07-2026	Aprobado/Approved	02-09-2026	Publicado/Published	05-09-2026
-------------------	------------	-------------------	------------	---------------------	------------

Introducción

El Ecuador atraviesa un momento de apertura comercial sin precedentes recientes. El país mantiene actualmente 13 acuerdos comerciales vigentes, entre ellos los suscritos con la Unión Europea, la EFTA, el Reino Unido, China, Costa Rica y la Comunidad Andina de Naciones, y en 2026 ha ampliado su red de instrumentos con la firma del Acuerdo de Comercio Recíproco con Estados Unidos, la conclusión de negociaciones con Emiratos Árabes Unidos y la ratificación del Acuerdo Estratégico de Cooperación Económica con Corea del Sur, además de encontrarse en proceso de negociación un tratado de libre comercio con Canadá y conversaciones iniciales con República Dominicana. Esta cobertura arancelaria preferencial pasó de cubrir el 38 % de las exportaciones no petroleras en 2021 a cerca del 61 % en la actualidad.

Sin embargo, el aprovechamiento efectivo de estos acuerdos continúa concentrado en un número reducido de actores y de mercados. Datos recientes del Banco Central del Ecuador muestran que la Unión Europea, China y la CAN concentran cerca de la mitad de las exportaciones no petroleras del país, mientras que el sector manufacturero, pese a alcanzar un récord histórico reciente de exportaciones, crece a un ritmo más moderado que otros sectores primarios como el camaronero o el cacaotero (Abad-Alvarado et al., 2025; HLB International, 2026). En este contexto, las PYMES manufactureras, que representan una proporción mayoritaria del tejido empresarial ecuatoriano y más del 60 % de las entidades registradas como exportadoras, enfrentan brechas estructurales de información, capacidad técnica, financiamiento, certificación y logística que limitan su capacidad de traducir la existencia de un acuerdo comercial en una estrategia real de diversificación de mercados (Casanova Villalba et al., 2020; Luzuriaga et al., 2024).

El problema central que motiva esta investigación es, por tanto, la brecha entre la disponibilidad formal de preferencias arancelarias y su aprovechamiento efectivo por parte de las PYMES manufactureras, así como la escasa evidencia empírica reciente sobre qué estrategias de diversificación de mercados están utilizando estas empresas y con qué resultados sobre su desempeño exportador. Esta problemática se justifica desde cuatro dimensiones fundamentales. En primer lugar, la pertinencia coyuntural se manifiesta en la entrada en vigor de nuevos acuerdos con Estados Unidos, Corea del Sur y Emiratos Árabes Unidos, así como la negociación de otros con Canadá y República Dominicana, lo que hace indispensable evaluar si las PYMES manufactureras cuentan con las capacidades para capitalizar estas oportunidades antes de que la ventana de preferencia arancelaria se diluya frente a competidores regionales (Albertoni et al., 2025; Vega-Cristobal et al., 2026). En segundo lugar, la relevancia económica y social radica en que el sector manufacturero es generador intensivo de empleo y valor agregado, por lo que fortalecer su inserción internacional contribuye a la diversificación de la matriz productiva y exportadora del país, históricamente dependiente de productos primarios (Arif et al., 2022; Murillo-Villanueva et al., 2018). En tercer lugar, el vacío de conocimiento persiste debido a que los estudios disponibles sobre determinantes de exportación del sector manufacturero ecuatoriano cubren mayormente períodos anteriores y se centran en determinantes generales como el tamaño, la innovación y la productividad, sin profundizar en el uso estratégico de los acuerdos comerciales vigentes ni en la diversificación de mercados como variable explicativa del desempeño exportador reciente (Luzuriaga et al., 2024). En cuarto lugar, la utilidad práctica se fundamenta en que los resultados pueden orientar a los gremios productivos, a las carteras de Estado competentes en comercio exterior y a las propias PYMES en el diseño de políticas de promoción comercial y de programas de acompañamiento a la internacionalización (Barrientos Felipa, 2014; Jaiswal, 2023).

Bajo este marco, la interrogante principal que guía el estudio plantea en qué medida las estrategias de diversificación de mercados y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes explican el desempeño exportador de las PYMES del sector manufacturero ecuatoriano. De esta pregunta central se desprenden los siguientes cuestionamientos específicos: qué nivel de conocimiento y utilización efectiva tienen las PYMES manufactureras respecto a las preferencias arancelarias de los acuerdos comerciales vigentes; qué estrategias de diversificación de mercados predominan entre las

PYMES exportadoras del sector; cuál es la relación entre el grado de diversificación de mercados, el aprovechamiento de acuerdos comerciales y los indicadores de desempeño exportador en términos de volumen, valor, continuidad y rentabilidad; y qué barreras internas y externas limitan el aprovechamiento de estos instrumentos por parte de las PYMES.

Para dar respuesta a estas interrogantes, el objetivo es analizar la relación entre las estrategias de diversificación de mercados, el aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes y le desempeño exportador de las PYMES del sector manufacturero ecuatoriano. Bajo el sustento teórico de la investigación se edifica sobre las teorías de internacionalización de PYMES, que integran el modelo de Uppsala y su proceso gradual, la teoría de las born global, y los enfoques basados en recursos y capacidades aplicados a la exportación (Albertoni et al., 2022; Martínez Carazo, 2009). Asimismo, se examina la literatura sobre diversificación geográfica versus concentración de mercados y su efecto en el riesgo y la rentabilidad exportadora, así como los efectos de los tratados de libre comercio sobre el margen de preferencia arancelaria (Albertoni et al., 2025; Arif et al., 2022). Finalmente, los antecedentes empíricos contemplan estudios previos sobre determinantes de exportación en la industria manufacturera, investigaciones sobre innovación y desempeño exportador, y reportes gremiales e institucionales que documentan las brechas técnicas y el récord exportador reciente (Abad-Alvarado et al., 2025; HLB International, 2026; Luzuriaga et al., 2024; Murillo-Villanueva et al., 2018; Vega-Cristobal et al., 2026). Esta propuesta busca actualizar y complementar dicha evidencia incorporando el nuevo mapa de acuerdos comerciales vigentes en 2026, una dimensión aún poco explorada en la literatura académica nacional.

Materiales y métodos

Enfoque y diseño de la investigación

El estudio adopta un enfoque estrictamente cuantitativo, lo que permite medir con rigor estadístico las variables macroeconómicas, de administración y finanzas que explican el fenómeno exportador. En consonancia con los objetivos planteados y la naturaleza de las variables, el diseño de la investigación es de tipo no experimental, correlacional-causal y de corte transversal, con el propósito de analizar la asociación y el efecto predictivo entre la diversificación de mercados, el aprovechamiento de acuerdos comerciales y el desempeño exportador de las unidades productivas.

Se aplico el Modelo de Investigación Empírica de Nuryakin, (2024) (Figura 1).

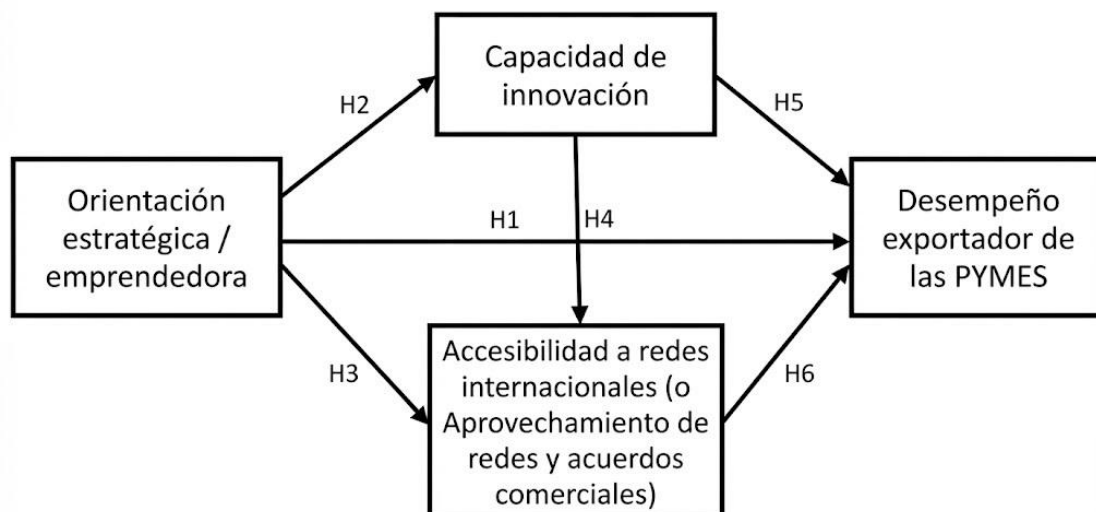


Figura 1. Modelo de Investigación Empírica de Nuryakin, (2024)

Para dar respuesta al problema de investigación bajo el diseño correlacional-causal, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

- **H1:** La orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño exportador de las PYMES.
- **H2:** La orientación emprendedora influye positivamente en la capacidad de innovación.
- **H3:** La orientación emprendedora influye positivamente en la accesibilidad a las redes internacionales.
- **H4:** La capacidad de innovación influye positivamente en la accesibilidad a las redes internacionales.
- **H5:** La capacidad de innovación influye positivamente en el desempeño exportador de las PYMES.
- **H6:** La accesibilidad a las redes internacionales influye positivamente en el desempeño exportador de las PYMES.

Población y Muestra

La población de estudio está conformada por el conjunto de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector manufacturero ecuatoriano que realizan actividades de exportación, identificadas a partir de los registros oficiales del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor). Para la selección de la unidad de análisis, se emplea un esquema de muestreo probabilístico estratificado, considerando como criterios de estratificación el subsector manufacturero de pertenencia y el tamaño de la empresa, lo cual garantiza la representatividad estadística del universo empresarial analizado. Tras aplicar los parámetros de depuración del marco muestral y asegurar los niveles de confianza y error estandarizado requeridos para la inferencia estadística, el tamaño de la muestra final quedó constituido por 147 empresas manufactureras exportadoras, número óptimo para asegurar la robustez de las estimaciones econométricas y la validez de las pruebas de hipótesis.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información empírica, el estudio implementó un cuestionario estructurado de carácter psicométrico dirigido a los gerentes y directores de las PYMES manufactureras.

El instrumento se diseñó íntegramente mediante escalas tipo Likert de 7 puntos, donde los encuestados debían calificar su grado de conformidad desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo), garantizando así el nivel de sensibilidad métrica requerido para la modelización estadística posterior.

El cuestionario recopiló información a través de 17 ítems distribuidos en cuatro dimensiones fundamentales del modelo teórico. Las estrategias de diversificación y orientación estratégica se evaluaron mediante cuatro reactivos enfocados en el apoyo al descubrimiento de oportunidades, la proactividad expansiva, la adopción tecnológica productiva y la asunción de riesgos comerciales. La capacidad de innovación se midió por medio de cinco ítems orientados a determinar la creación de productos competitivos, la agilidad de respuesta al mercado externo, el ajuste a normativas de exportación, la adaptación tecnológica y el diseño de bienes atractivos globalmente. El aprovechamiento de acuerdos comerciales y redes internacionales se cuantificó con cuatro reactivos dirigidos a examinar las relaciones con redes de distribución, los vínculos con compradores extranjeros, la capitalización de instrumentos institucionales y el soporte externo en la expansión. Finalmente, el desempeño exportador se integró mediante cuatro ítems destinados a medir el incremento de la rentabilidad internacional, el crecimiento de activos externos, el aumento en el volumen de ventas y la expansión general de los ingresos por diversificación.

Técnicas de análisis de datos

Para procesar la información obtenida de la muestra de 147 empresas, se implementó una estrategia analítica bifásica mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) con el programa AMOS 21, empleando el método de Estimación de Máxima Verosimilitud (Maximum Likelihood Estimation). En la primera etapa, se evaluó el modelo de medida mediante un análisis factorial confirmatorio para verificar la validez convergente y la consistencia interna, exigiendo cargas factoriales superiores a 0,60, valores de fiabilidad compuesta (CR) mayores a 0,70 y una varianza media extraída (AVE) superior a 0,50. En la segunda etapa, se analizó el modelo estructural y se contrastaron las hipótesis planteadas mediante coeficientes de trayectoria estandarizados y valores estadísticos t (con un nivel de significancia de $p < 0,10$ y un umbral crítico de $t \leq 1,96$). Asimismo, el ajuste global del modelo se validó evaluando los índices de bondad de ajuste estándar, tales como el cociente de Chi-cuadrado entre los grados de libertad ($CMIN/DF < 3,00$), el índice de bondad de ajuste ajustado ($AGFI > 0,80$), el índice de bondad de ajuste comparativo ($CFI > 0,90$) y el error cuadrático medio de aproximación ($RMSEA < 0,08$).

Resultados

En cuanto al perfil sociodemográfico de los representantes de las PYMES manufactureras exportadoras del Ecuador, los resultados de la muestra muestran un predominio del género masculino con un 66,67% (98 casos) frente a un 33,33% de participación femenina (49 casos). En relación con la edad, la mayor concentración se ubica en los rangos de 36 a 40 años y de 41 a 45 años, ambos con un 20,41% (30 casos cada uno), mientras que los menores de 25 años representan el 10,20% y los mayores de 45 años el 9,52%. Respecto al nivel educativo, destaca el grupo con bachillerato o secundaria alta con un 39,46% (58 casos) y aquellos con título universitario de licenciatura o postgrado con un 23,81% (35 casos), en contraste con porcentajes menores en niveles de educación elemental (5,44%). Asimismo, en cuanto a los antecedentes familiares, el 68,71% de los encuestados se clasifican como no emprendedores, superando al 31,29% que cuenta con dichos antecedentes.

En el ámbito estructural y de cobertura comercial de las empresas, la gran mayoría corresponde a micro y pequeñas estructuras, registrando un 78,91% de organizaciones con menos de 25 empleados. En cuanto a la trayectoria de los negocios, el tramo de 6 a 10 años de operación concentra el mayor porcentaje con un 46,94% (69 casos), seguido por el rango de 1 a 5 años con un 22,45%. Finalmente, respecto a la cobertura de mercado, el 59,86% de la actividad se orienta hacia mercados con acuerdos vigentes de consolidación, destacando la Unión Europea con un 28,57%, mientras que un 32,65% se dirige a nuevos destinos y de expansión bajo los acuerdos previstos para 2026, sobresaliendo Estados Unidos con un 14,29% y Emiratos Árabes Unidos con un 10,88%.

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos ajustados a la muestra de 147 PYMES manufactureras (incluyendo medias y desviaciones estándar con dos decimales separados por coma) y la matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos evaluados: orientación estratégica/diversificación (EO), capacidad de innovación (IC), aprovechamiento de acuerdos comerciales y redes internacionales (INA), y desempeño exportador de las PYMES (SEP).

El análisis muestra que las puntuaciones medias de los constructos se sitúan en niveles moderados-altos en la escala de 1 a 7, destacando la orientación estratégica ($\mu = 4,77$, $\sigma = 0,77$) y las capacidades de innovación ($\mu = 4,72$, $\sigma = 0,85$). Asimismo, la matriz de correlaciones evidencia asociaciones positivas y estadísticamente significativas ($p < 0,01$) entre todas las variables del modelo, oscilando los coeficientes entre $r = 0,29$ y $r = 0,51$, lo que proporciona una base empírica preliminar idónea para avanzar hacia el análisis de ecuaciones estructurales.

Pruebas de validez y fiabilidad

Para evaluar las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición con la muestra de 147 empresas, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante el programa AMOS 21.

Tabla 1. Características sociodemográficas y operativas de las PYMES manufactureras exportadoras en el Ecuador

Características de la muestra		Número	%
Género	Masculino	98	66,67
	Femenino	49	33,33
Edad	< 25	15	10,20
	26 - 30	29	19,73
	31 - 35	29	19,73
	36 - 40	30	20,41
	41 - 45	30	20,41
	> 45	14	9,52
Nivel educativo	Elemental	8	5,44
	Básica / Secundaria baja	31	21,09
	Bachillerato / Secundaria alta	58	39,46
	Diploma técnico	15	10,20
	Título universitario (Licenciatura/Post Grado)	35	23,81
Antecedentes	Emprendedor	46	31,29
	No emprendedor	101	68,71
Años de operación del negocio	1 - 5	33	22,45
	6 - 10	69	46,94
	11 - 15	29	19,73
	16 - 20	14	9,52
	> 20	2	1,36
Número de empleados	< 25	116	78,91
	26 - 50	21	14,29
	51 - 75	6	4,08
	76 - 100	4	2,72
Cobertura	Mercados con acuerdos vigentes (consolidación)	88	59,86
	Unión Europea (Alemania, Francia, España, Italia, Países Bajos, etc.)	42	28,57
	Reino Unido	11	7,48
	EFTA (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein)	14	9,52
	China	5	3,40
	Costa Rica	9	6,12
	Comunidad Andina de Naciones - CAN (Colombia, Perú y Bolivia)	7	4,76
	Nuevos destinos y expansión (acuerdos 2026)	48	32,65
	Estados Unidos (bajo el nuevo Acuerdo de Comercio Recíproco)	21	14,29
	Corea del Sur (tras la ratificación de su Acuerdo Estratégico...)	11	7,48
	Emiratos Árabes Unidos (con negociaciones concluidas)	16	10,88
	Destinos en proyección (en proceso de negociación)	11	7,48
	Canadá (en proceso avanzado de Tratado de Libre Comercio)	8	5,44
	República Dominicana (en conversaciones iniciales)	3	2,04

Tabla 2. Media, desviación estándar y correlación de los constructos (N = 147)

Constructo	Media	Desv. Est.	EO	IC	INA	SEP
Orientación estratégica (EO)	4,77	0,77	1,00			
Capacidad de innovación (IC)	4,72	0,85	0,37**	1,00		
Redes y acuerdos comerciales (INA)	4,56	0,89	0,29**	0,40**	1,00	
Desempeño exportador de las PYMES (SEP)	4,30	0,87	0,33**	0,51**	0,49**	1,00
p < 0,01						

La fiabilidad de los constructos se determinó a través de la fiabilidad compuesta (CR) y la consistencia interna, mientras que la validez convergente se evaluó mediante la varianza media extraída (AVE) y las cargas factoriales estandarizadas.

Como se detalla en la Tabla 3, todas las cargas factoriales superaron el umbral mínimo recomendado de 0,60 (con valores entre 0,62 y 0,93). Los valores de Fiabilidad Compuesta (CR) se ubicaron por encima del criterio estándar de 0,70 (oscilando entre 0,85 y 0,92), y los valores de la Varianza Media Extraída (AVE) superaron el límite de 0,50 (con un rango de 0,55 a 0,58). Estos indicadores confirman de manera robusta la validez convergente y la consistencia interna del modelo de medida.

Tabla 3. Escalas, cargas factoriales, fiabilidad y validez de los constructos (N = 147)

Constructo	Ítems	Carga Factorial	CR	AVE	DV
Orientación estratégica	EO1	0,78	0,85	0,58	0,76
	EO2	0,71			
	EO3	0,72			
	EO4	0,64			
Capacidad de innovación	IC1	0,75	0,92	0,56	0,75
	IC2	0,75			
	IC3	0,84			
	IC4	0,83			
	IC5	0,77			
Redes y acuerdos comerciales	INA1	0,73	0,88	0,55	0,74
	INA2	0,89			
	INA3	0,85			
	INA4	0,75			
Desempeño exportador	sep1	0,73	0,88	0,55	0,74
	sep2	0,93			
	sep3	0,62			
	sep4	0,91			

AVE = Varianza media extraída; CR = Fiabilidad compuesta; DV = Validez discriminante.

Modelo estructural y bondad de ajuste

Previo al contraste definitivo de hipótesis, se evaluó el ajuste global del modelo de ecuaciones estructurales para las 147 observaciones. Los resultados presentados en la Tabla 4, demuestran que el modelo empírico presenta un nivel de ajuste excelente y adecuado en relación con los parámetros de referencia: CMIN/DF=1,57 (inferior a 3,00), GFI=0,90, AGFI=0,87, NFI=0,90, CFI=0,96 (superior a 0,90) y un error cuadrático medio de aproximación RMSEA=0,06 (inferior al límite de 0,08). Estos indicadores garantizan que la estructura teórica propuesta se ajusta de manera óptima a los datos de la muestra.

Tabla 4. Prueba de bondad de ajuste del modelo estructural (N = 147)

Indicador	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Valor obtenido	1,57	0,90	0,87	0,90	0,96	0,06
Valor recomendado	<3,00	>0,90	>0,80	>0,90	>0,90	<0,08

Contraste de hipótesis

La evaluación de las relaciones causales propuestas en el modelo estructural se llevó a cabo mediante el análisis de los coeficientes de trayectoria estandarizados y los valores estadísticos t (con un

nivel de significancia de $p \leq 0.10$ y un valor crítico $t \geq 1,96$). Los resultados del contraste se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales (Prueba de hipótesis)

Variables de interacción	Efecto	Coefficiente	Valor t	p-valor	Resultado
Orientación estratégica → Desempeño exportador	Positivo	0,14	1,47	143	Rechazada
Orientación estratégica → Capacidad de innovación	Positivo	0,50	4,72	0	Aceptada
Orientación estratégica → Redes y acuerdos comerciales	Positivo	0,22	2,09	37	Aceptada
Capacidad de innovación → Desempeño exportador	Positivo	0,31	3,55	0	Aceptada
Capacidad de innovación → Redes y acuerdos comerciales	Positivo	0,38	4,09	0	Aceptada
Redes y acuerdos comerciales → Desempeño exportador	Positivo	0,29	3,49	0	Aceptada

Los hallazgos evidencian que cinco de las seis hipótesis planteadas fueron empíricamente respaldadas. Específicamente, se observa que la orientación estratégica ejerce un impacto directo, positivo y significativo sobre la capacidad de innovación ($\beta = 0,50$, $t = 4,72$, $p < 0,001$) y sobre el acceso a redes y aprovechamiento de acuerdos comerciales ($\beta = 0,22$, $t = 2,09$, $p = 0,037$), validando las hipótesis correspondientes.

Asimismo, la capacidad de innovación demuestra un efecto directo altamente significativo tanto sobre el desempeño exportador ($\beta = 0,31$, $t = 3,55$, $p < 0,001$) como sobre la accesibilidad a redes internacionales ($\beta = 0,38$, $t = 4,09$, $p < 0,001$). De igual forma, el aprovechamiento de redes y acuerdos comerciales incide de manera positiva y directa sobre los resultados de exportación de las PYMES ($\beta = 0,29$, $t = 3,49$, $p < 0,001$).

No obstante, la relación directa entre la orientación estratégica y el desempeño exportador directo no resultó estadísticamente significativa ($\beta = 0,14$, $t = 1,47$, $p = 0,143$), lo que subraya y confirma la importancia crucial del rol mediador absoluto que ejercen la capacidad de innovación y la gestión de redes de comercio exterior para materializar la estrategia corporativa en mejoras reales del desempeño exportador del sector manufacturero ecuatoriano.

Discusión

La capacidad de innovación y la gestión de redes comerciales actúan como mediadores absolutos y necesarios para que la orientación estratégica se traduzca efectivamente en un mejor desempeño exportador en las PYMES manufactureras en Ecuador, evaluando de forma específica los efectos mediadores en una muestra de 147 empresas. A la luz de los hallazgos empíricos obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y el perfil descriptivo de la muestra, se evidencia un panorama que dialoga profundamente con la literatura contemporánea sobre comercio internacional, gestión estratégica y competitividad empresarial en economías emergentes de América Latina.

En primer lugar, la caracterización demográfica y operativa de las organizaciones revela que el tejido empresarial exportador manufacturero en Ecuador está compuesto predominantemente por estructuras de micro y pequeña empresa con menos de 25 empleados (78,91%), operando bajo una dirección mayoritariamente masculina (66,67%) y con una distribución de edad concentrada principalmente en los rangos de 36 a 45 años (40,82% sumando ambos tramos), mayoritariamente sin antecedentes previos de emprendimiento familiar (68,71%). Esta configuración concuerda con las dinámicas descritas por Luzuriaga et al. (2024), quienes señalan que las empresas manufactureras ecuatorianas enfrentan retos estructurales significativos en cuanto a dotación de recursos internos, lo que limita su capacidad autónoma para internacionalizarse sin apoyos institucionales o redes de cooperación externa. No obstante, la muestra demuestra una notable resiliencia temporal, ya que el 77,55% de las firmas superan los cinco años de trayectoria en el mercado, destacando el tramo de 6 a 10

años con un 46,94%, un factor crítico que respalda la madurez operativa necesaria para sostener operaciones comerciales transfronterizas (Elsharnouby et al., 2024).

En lo referente a la cobertura y diversificación de mercados, los resultados muestran una inserción comercial orientada principalmente hacia mercados tradicionales provistos por acuerdos de larga data, los cuales concentran el 59,86% de las operaciones, destacando la Unión Europea con un 28,57% y la EFTA con un 9,52%. Asimismo, se observa una participación del 32,65% en nuevos destinos derivados de la reciente expansión e instrumentos comerciales vigentes hacia 2026, liderados por Estados Unidos con un 14,29% y Emiratos Árabes Unidos con un 10,88%. Este hallazgo empírico respalda las tesis de Albertoni et al. (2022) y Vega-Cristobal et al. (2026), quienes afirman que la apertura comercial y la diversificación de destinos representan mecanismos de amortiguamiento ante la vulnerabilidad externa y los choques macroeconómicos regionales (Rapetti et al., 2024). La capacidad de las PYMES para redirigir sus flujos hacia nuevos bloques demuestra que los tratados internacionales actúan como andamiajes institucionales indispensables para reducir los costos de transacción y las barreras arancelarias (Casanova Villalba et al., 2020).

Desde la perspectiva psicométrica y de modelización multivariada, los constructos evaluados (orientación estratégica, capacidad de innovación, redes y acuerdos comerciales, y desempeño exportador) presentaron medias moderadas-altas y propiedades de fiabilidad y validez convergente óptimas, con cargas factoriales superiores a 0,60, valores de fiabilidad compuesta (CR) mayores a 0,85 y una varianza media extraída (AVE) por encima de 0,50. Adicionalmente, los índices globales de bondad de ajuste del modelo estructural alcanzaron niveles sobresalientes (CMIN/DF=1,57, CFI=0,96, RMSEA=0,06), otorgando alta validez metodológica a las inferencias causales derivadas del análisis (Jaiswal, 2023).

En cuanto al contraste de hipótesis, los resultados demuestran que la orientación estratégica ejerce un impacto directo, positivo y altamente significativo sobre la capacidad de innovación ($\beta=0,50, p<0,001$) y sobre el acceso a redes y acuerdos comerciales ($\beta=0,22, p=0,037$). Estos hallazgos confirman los postulados teóricos de Catanzaro y Teyssier (2021) y Nuryakin (2024), quienes sostienen que una postura gerencial proactiva orientada al riesgo y al descubrimiento de oportunidades es el catalizador interno primordial para que las organizaciones desarrollen competencias tecnológicas y relacionales. Las PYMES que adoptan una visión estratégica estructurada logran configurar procesos internos idóneos para la adaptación de productos y la asunción de riesgos en mercados exteriores complejos (Salmerón et al., 2025).

Asimismo, se comprobó que la capacidad de innovación influye de forma directa y significativa tanto sobre la accesibilidad a redes internacionales ($\beta=0,38, p<0,001$) como sobre el desempeño exportador de las PYMES ($\beta=0,31, p<0,001$). Estos resultados validan la literatura previa que enfatiza que la innovación no solo es un requisito para competir en calidad y diseño, sino que constituye una moneda de cambio relacional (Chang & Huang, 2022). Las empresas capaces de optimizar sus procesos productivos y desarrollar ofertas diferenciadas se vuelven socios más atractivos dentro de las cadenas globativas de valor, facilitando su integración en redes de distribución extranjeras (Albats et al., 2021). En esta misma línea, el aprovechamiento de redes y acuerdos comerciales demostró un efecto directo y positivo sobre el desempeño exportador ($\beta=0,29, p<0,001$), respaldando la teoría de que el capital relacional mitiga las desventajas asociadas al tamaño reducido y a la escasez de recursos propios que caracterizan a las pequeñas empresas (Christofi et al., 2024).

Un hallazgo metodológico y teórico de gran relevancia radica en el rechazo de la relación directa entre la orientación estratégica y el desempeño exportador ($\beta=0,14, p=0,143$). Este resultado, lejos de invalidar el modelo, corrobora la existencia de un rol mediador absoluto y necesario de la capacidad de innovación y la gestión de redes comerciales. Es decir, poseer una actitud proactiva y orientada al internacional no se traduce de manera automática en mayores ventas o rentabilidad exportadora si la organización carece de los mecanismos operativos para innovar y de los vínculos relacionales para capitalizar los acuerdos comerciales vigentes. Este comportamiento empírico refuerza los supuestos de

la teoría basada en recursos (Resource-Based View), demostrando que las ventajas competitivas sostenibles emergen de la combinación sinérgica entre la disposición estratégica directiva y las capacidades dinámicas de ejecución e inserción en redes (Alegre et al., 2022).

En síntesis, las implicaciones prácticas de este estudio sugieren que los tomadores de decisiones públicas y privadas en Ecuador deben enfocar sus esfuerzos en programas de fomento a la competitividad que trasciendan la mera promoción comercial. Es imperativo diseñar políticas orientadas a fortalecer las capacidades internas de innovación tecnológica y la gestión estratégica de redes institucionales y comerciales, permitiendo así que las PYMES manufactureras maximicen el aprovechamiento de la red de acuerdos comerciales multilaterales y bilaterales alcanzados por el país en la última etapa.

Consideraciones finales

Las conclusiones de este estudio evidencian que el desempeño exportador de las PYMES manufactureras en Ecuador no responde de manera directa a la orientación estratégica gerencial, sino que requiere de mecanismos internos y relacionales que actúen como catalizadores operativos. En este sentido, se comprobó que tanto la capacidad de innovación como el aprovechamiento de redes y acuerdos comerciales fungen como variables mediadoras indispensables, transformando la visión proactiva de la dirección en resultados concretos de penetración y crecimiento en mercados internacionales.

Asimismo, la caracterización demográfica y estructural de las 147 empresas analizadas refleja un tejido industrial caracterizado por micro y pequeñas estructuras operativas y una dirección predominantemente joven, las cuales enfrentan importantes retos de dotación de recursos propios. No obstante, este sector ha demostrado una sólida resiliencia y una notable capacidad para diversificar sus destinos comerciales, equilibrando de forma estratégica su presencia entre mercados tradicionales respaldados por acuerdos vigentes y nuevos destinos de expansión global derivados de la reciente agenda de apertura comercial del país.

Finalmente, desde una perspectiva práctica y de política pública, estos hallazgos subrayan la necesidad de trascender los esquemas tradicionales de fomento a las exportaciones. Los tomadores de decisiones y directivos deben enfocar sus esfuerzos en fortalecer de manera simultánea la infraestructura tecnológica interna para la innovación y la gestión estratégica de redes comerciales, maximizando así el impacto de los acuerdos internacionales y consolidando una ventaja competitiva sostenible para el sector manufacturero ecuatoriano en el comercio global.

Agradecimientos

A nuestros colaboradores.

Conflicto de intereses

Ninguno.

Referencias

- Abad-Alvarado, G. R., Mata-López, D. A., Guime-Calero, J. S., & Espinoza-Roca, L. R. (2025). Análisis de la demanda del cacao ecuatoriano en el mercado portugués y sus características. *MQRInvestigar*, 9(2), e592. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e592>
- Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2021). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519-2560. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>

- Albertoni, N. D., Correa, R., & Irurralde, A. (2022). Nuevos datos basados en el Índice Vulnerabilidad Comercial (IVC): Evolución comparada de las preferencias y diversificación del comercio en América del Sur. *Latin American Journal of Trade Policy*, 5(12), 177–216. <https://doi.org/10.5354/0719-9368.2022.66694>
- Albertoni, N., Iturralde, A., Correa, R., Eilender, D., & López, I. (2025). The Trade Access of Latin American Exports Under Debate. *Latin American Journal of Trade Policy*, 8(22). <https://doi.org/10.5354/0719-9368.2025.80681>
- Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Strange, R. (2022). Innovation capabilities and export performance in manufacturing SMEs. *Tec Empresarial*, 16(3), 55-71. <https://doi.org/10.18845/te.v16i3.6367>
- Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Lopez, L. B. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: Evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027-1044. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>
- Barrientos Felipa, P. (2014). El desarrollo de la marca país: Base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115–140. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2014.6.1.6>
- Bohórquez-Suárez, F. M., Orellana-Intriago, F. R., Mata-López, D. A., & Arizaga-Vera, F. E. (2025). Cómo impulsar la marca de una empresa a través del marketing digital. *MQRInvestigar*, 9(1), e33. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e33>
- Casanova Villalba, C. I., Cecilia Mercedes, N. Z., Herrera Sánchez, M. J., & Ruiz López, S. E. (2020). The single window system for Foreign trade and the impact on cocoa exporting PYMES in Santo Domingo of the Tsáchilas - Ecuador. *ConcienciaDigital*, 3(4.1), 73-85. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i4.1.1473>
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57, 1479–1503. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00358-4>
- Chang, C., & Huang, H. (2022). How global mindset drives innovation and exporting performance: The roles of relational and bricolage capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2587–2602. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2021-0320>
- Christofi, M., Zahoor, N., Hadjielias, E., & Adomako, S. (2024). Business model innovation and international performance of emerging market international businesses. *Journal of International Management*, 30(1), 101111. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101111>
- Elsharnouby, T. H., Elbanna, S., Farha, A. A., & Mauji, N. (2024). Exploring critical internal enablers to SMEs export performance: Evidence from Qatar. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), Article 284. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02845-5>
- Heredia Rodríguez, L., & Sánchez Macías, J. I. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: Un análisis comparativo. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 221–249. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.2>
- HLB International. (2026, 27 de abril). *Reporte Anual Global 2025 | HLB Ecuador*. HLB Ecuador. <https://www.hlbecuador.com/annual-review>
- Jaiswal, R. (2023). Demystifying the impact of export promotion programme on export performance of SMEs: A SEM approach. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 50(4), 315-336. <https://doi.org/10.1177/09708464231195920>

- Vela Cepeda, L. A. (2026). Estrategias de diversificación de mercados y aprovechamiento de acuerdos comerciales en el desempeño exportador de las PYMES manufactureras de Ecuador. *e-Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 4, e-RMS075082026. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v4i.504>
- Luzuriaga, L. P., Del Rocío Cevallos Rodríguez, E., Fajardo, X. C. A., & Ortiz, J. C. P. (2024). Determinantes de exportación del sector manufacturero ecuatoriano 2018-2021: Un análisis a nivel de empresa. *Economía y Negocios*, 16(1). <https://doi.org/10.29019/eyn.v16i1.1408>
- Martínez Carazo, P. C. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47–66. <https://doi.org/10.5295/cdg.19081pm>
- Murillo-Villanueva, B., Puchet-Anyul, M., & Fujii-Gambero, G. (2018). Exportaciones manufactureras mexicanas por nivel tecnológico y su efecto sobre el empleo en 2008 y 2012: Un análisis de descomposición estructural. *Revista de Economía del Rosario*, 21(2), 409–433. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.7206>
- Nuryakin, N. (2024). Entrepreneurial orientation and SME export performance: Unveiling the mediating roles of innovation capability and international networking accessibility in the brass industry. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 20(1), 30-46. <https://doi.org/10.7341/20242012>
- Quintero Montaña, W., Choez Icaza, M., & Montes Cantos, A. (2023). Un estudio de la empresa de venta directa ecuatoriana y su incidencia en el empleo adecuado femenino. *Revista de Economía del Rosario*, 26(1), 1–39. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.13343>
- Raffo López, L., Hernández García, E. A., & Díaz España, V. A. (2018). La alianza del Pacífico y los posibles efectos de un acuerdo de cooperación económica transpacífico sin Estados Unidos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 10(1), 89–110. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2018.10.1.3>
- Rapetti, M., Libman, E., & Carrera, G. (2024). América Latina en el nuevo milenio: Una región de senderos macroeconómicos que se bifurcan. *Cuadernos Económicos de ICE*, (108). <https://doi.org/10.32796/cice.2024.108.7853>
- Salmerón, J. P., Valle, R. S., & Molina-Castillo, F. (2025). Beyond borders: Unraveling the tapestry of export performance through business model innovation, open innovation, and organisational agility. *Technovation*, 144, Article 103237. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103237>
- Shade, L., & Ramírez, D. J. (2018). The Strategic Resources-Criminalization Nexus: Ecuador's Intag Zone. *Human Geography*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/194277861801100101>
- Vega-Cristobal, V. J., Zhuño-Cedillo, R. N., & Pizarro-Romero, J. M. (2026). Incidencia de los tratados comerciales internacionales en las exportaciones de cacao fino de aroma de la provincia del Guayas. *Portal de la Ciencia*, 7(1), 161-177. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v7iEspecial1.808>
- Zambrano-Noboa, H. A., Sánchez-Manzaba, S. E., Córdova-Herrera, C. V., & Orellana-Intriago, F. R. (2025). Impacto de la transformación digital en el sector asegurador en Ecuador: Innovación y retos regulatorios. *MQRInvestigar*, 9(1), e24. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e24>