

Diagnóstico de la gestión empresarial y del uso de estrategias comerciales en los emprendimientos de la ciudad de Milagro

Diagnosis of Business Management and the Use of Commercial Strategies in Entrepreneurial Ventures in the City of Milagro

Diagnosi della gestione aziendale e dell'uso delle strategie commerciali nelle imprese della città di Milagro

Ana Maria Peralta Sigüenza^I
aperaltas@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2577-4128>

Carla Guillermina Mendoza Arce^{II}
cmendozaa5@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-2110-6047>

David Andrés Mora Bocca^{III}
dmorab4@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5243-2858>

Huber Gregorio Echeverría Vásquez^{IV}
hecheverriav@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1581-1482>

José Luis Tenorio Almache^V
jtenorioa@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-9695-0785>

Correspondencia: aperaltas@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

*** Recibido:** 22 de abril de 2026 *** Aceptado:** 12 de julio de 2026 *** Publicado:** 6 de agosto de 2026

- I. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
- II. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
- III. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
- IV. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
- V. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.

Resumen

Los emprendimientos constituyen un motor importante para el desarrollo económico, aunque su crecimiento depende de una gestión empresarial eficiente. El objetivo de este estudio fue analizar la incidencia de la gestión empresarial en el fortalecimiento de los emprendimientos, considerando la planificación estratégica, la gestión comercial, el marketing y la gestión financiera. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental transversal, aplicada a una población de 205 emprendimientos mediante un cuestionario validado por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron fortalezas en el reconocimiento de la importancia de la planificación estratégica, el marketing y las proyecciones financieras, pero también debilidades en la evaluación de estrategias comerciales, la realización de estudios de mercado y la digitalización de los procesos financieros. Se concluye que fortalecer las capacidades gerenciales e incorporar herramientas tecnológicas favorece la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de los emprendimientos, aportando evidencia para orientar programas de capacitación y políticas de apoyo al sector.

Palabras clave: Emprendimientos, Estrategias comerciales, Gestión empresarial.

Abstract

Entrepreneurships play a fundamental role in economic development; however, their growth depends on effective business management practices. This study aimed to analyze the impact of business management on strengthening entrepreneurial ventures by examining strategic planning, commercial management, marketing, and financial management. A quantitative, descriptive, and cross-sectional non-experimental research design was employed. Data were collected from a population of 205 entrepreneurs using a questionnaire validated through expert judgment. The findings revealed strengths in recognizing the importance of strategic planning, marketing, and financial forecasting. Nevertheless, significant weaknesses were identified in the evaluation of commercial strategies, the implementation of market research, and the digitalization of financial processes. The study concludes that strengthening managerial capabilities and incorporating technological tools enhance the competitiveness, sustainability, and growth of entrepreneurial ventures. These findings provide valuable empirical evidence to support the design of training programs and public policies aimed at strengthening the entrepreneurial ecosystem.

Keywords: Entrepreneurship, Commercial strategies, Business management.

Riassunto

Le iniziative imprenditoriali costituiscono un importante motore dello sviluppo economico, sebbene la loro crescita dipenda da una gestione aziendale efficiente. L'obiettivo di questo studio è stato analizzare l'incidenza della gestione aziendale nel rafforzamento delle imprese, considerando la pianificazione strategica, la gestione commerciale, il marketing e la gestione finanziaria. È stata sviluppata una ricerca con approccio quantitativo, portata descrittiva e disegno non sperimentale trasversale, applicata a una popolazione di 205 imprenditori mediante un

questionario validato attraverso il giudizio di esperti. I risultati hanno evidenziato punti di forza nel riconoscimento dell'importanza della pianificazione strategica, del marketing e delle proiezioni finanziarie, ma anche debolezze nella valutazione delle strategie commerciali, nella realizzazione di studi di mercato e nella digitalizzazione dei processi finanziari. Si conclude che il rafforzamento delle capacità manageriali e l'integrazione di strumenti tecnologici favoriscono la competitività, la sostenibilità e la crescita delle imprese, fornendo evidenze utili per orientare programmi di formazione e politiche di sostegno al settore.

Parole chiave: Imprenditorialità, Strategie commerciali, Gestione aziendale.

Introducción

Los emprendimientos y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un componente fundamental para el desarrollo económico territorial, debido a su contribución en la generación de empleo, innovación, dinamización comercial y fortalecimiento de los sistemas productivos locales. En economías emergentes, las PYMES cumplen un papel estratégico al impulsar procesos de crecimiento económico; sin embargo, enfrentan limitaciones relacionadas con recursos financieros, capacidades administrativas, innovación y acceso a mercados competitivos (Surya et al., 2021)

En el contexto ecuatoriano, el emprendimiento constituye un elemento relevante dentro del ecosistema productivo nacional, aunque persisten desafíos relacionados con la consolidación empresarial, la sostenibilidad y la articulación entre actores que apoyan el desarrollo económico. Investigaciones recientes destacan que los ecosistemas emprendedores requieren fortalecer capacidades organizacionales, institucionales y de innovación para favorecer la permanencia de los nuevos negocios (Vallejo-Imbaquingo & Robalino-López, 2025).

A nivel local, los emprendimientos de ciudades intermedias como Milagro presentan oportunidades de crecimiento asociadas al comercio y servicios; no obstante, muchos negocios enfrentan dificultades para mantenerse en el mercado debido a prácticas administrativas empíricas, limitada planificación estratégica y bajo aprovechamiento de herramientas comerciales. La literatura evidencia que las pequeñas empresas con deficiencias en estrategias de marketing y orientación al mercado presentan menores posibilidades de mejorar su competitividad y desempeño empresarial (Franco Vera et al., 2025).

Desde esta perspectiva, la gestión comercial constituye un factor determinante para la sostenibilidad de los emprendimientos, debido a que permite establecer estrategias relacionadas con segmentación de clientes, comunicación empresarial, diferenciación de productos y posicionamiento en el mercado. Estudios desarrollados en PYMES demuestran que la implementación adecuada de estrategias comerciales y de marketing favorece el crecimiento empresarial y fortalece la capacidad competitiva de las organizaciones (Muazu et al., 2021).

Asimismo, la transformación digital y el uso de nuevas herramientas de marketing han adquirido relevancia en la gestión empresarial contemporánea. Las investigaciones recientes señalan que las estrategias de marketing digital, combinadas con capacidades gerenciales e innovación, tienen efectos positivos sobre el desempeño organizacional de las PYMES (Wu, Botella-Carrubi, et al., 2024).

En este sentido, diagnosticar el uso de estrategias comerciales en los emprendimientos de la ciudad de Milagro permitirá identificar las prácticas actuales relacionadas con gestión estratégica, marketing, comercialización y administración financiera. Este análisis contribuirá a generar información para diseñar programas de fortalecimiento empresarial orientados a mejorar la competitividad, sostenibilidad y desarrollo económico local.

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el uso de estrategias comerciales en los emprendimientos de la ciudad de Milagro mediante la identificación de herramientas aplicadas en los diferentes ámbitos de la gestión empresarial. Para ello se empleará un enfoque metodológico mixto utilizando la encuesta como técnica principal de recopilación de información, con la finalidad de aportar evidencia que facilite la toma de decisiones y la formulación de acciones de apoyo para el sector emprendedor local.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque exploratorio y descriptivo, orientado a diagnosticar el uso de las estrategias comerciales en los emprendimientos de la ciudad de Milagro. El carácter exploratorio permitió aproximarse a un fenómeno poco sistematizado en el contexto local, mientras que el enfoque descriptivo posibilitó caracterizar el nivel de aplicación de herramientas vinculadas a la gestión estratégica, comercial, de marketing y financiera en los emprendimientos analizados, sin establecer relaciones causales (Hernández-Sampieri et al., 2018).

El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, dado que la información se recolectó en un único momento del tiempo y sin manipulación deliberada de las variables de estudio, observando los fenómenos tal como se presentan en su contexto real (Arias, 2020). Este diseño es coherente con estudios diagnósticos que buscan establecer una línea base para futuras intervenciones o investigaciones explicativas.

El tipo de investigación fue de campo, apoyada en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias provinieron directamente de los emprendedores mediante la aplicación de encuestas estructuradas, mientras que las fuentes secundarias incluyeron informes técnicos y documentos institucionales relacionados con el proyecto de vinculación universitaria.

El enfoque metodológico fue mixto, ya que combinó datos cuantitativos, derivados de la medición de frecuencias y porcentajes en las respuestas de la encuesta, con apreciaciones cualitativas obtenidas de la interpretación global de los resultados, lo cual permitió una comprensión más

amplia del fenómeno estudiado (Creswell, & W. & Plano Clark, 2018). No obstante, predominó el enfoque cuantitativo descriptivo, acorde con los objetivos del estudio.

Las herramientas de recolección de datos incluyeron una encuesta en línea estructurada con preguntas cerradas y de opción múltiple, diseñada para responder directamente a las preguntas planteadas en la operacionalización de las variables. Este instrumento facilitó la estandarización de la información y la comparación de resultados entre los participantes (Bernal, 2016).

La población estuvo conformada por emprendedores activos de la ciudad de Milagro, vinculados al proyecto “Promoción de estrategias comerciales para el fortalecimiento de los negocios de los emprendedores de la ciudad de Milagro”. La muestra fue de tipo censal e incluyó a 205 emprendedores, número determinado a partir del informe de línea base del proyecto, por lo que no se aplicó un procedimiento de muestreo probabilístico adicional

Finalmente, la forma de análisis de datos se basó en estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia y porcentajes para sintetizar la información recolectada. Los resultados fueron interpretados de manera narrativa, contrastándolos con los objetivos planteados y sirviendo como insumo para la formulación de estrategias de capacitación y fortalecimiento del sector emprendedor local, tal como recomiendan los estudios diagnósticos en contextos de desarrollo económico territorial (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Resultados

El emprendimiento en el Ecuador

A pesar de su creciente importancia como motor de desarrollo económico y social, el emprendimiento en Ecuador enfrenta una serie de oportunidades y desafíos que configuran una realidad compleja para los emprendedores. En el país andino, la actividad emprendedora ha sido catalogada como una pieza clave para la generación de empleo, la innovación y la diversificación productiva, haciendo del emprendimiento no solo una alternativa laboral sino también un pilar estratégico para la economía local (Murillo & Castro, 2025). La investigación académica destaca que los emprendedores ecuatorianos poseen una elevada motivación por iniciar negocios, impulsados por la búsqueda de independencia económica, la aplicación de ideas innovadoras y la contribución al bienestar comunitario (Crespo Martínez et al., 2022).

Entre los aspectos positivos del ecosistema emprendedor ecuatoriano se encuentran la creciente infraestructura institucional y cultural que promueve la educación emprendedora, la disponibilidad de redes de apoyo y la inclusión de marcos legales que facilitan la formalización de iniciativas empresariales. Estudios indican que Ecuador presenta fortalezas en términos de educación post-escolar y normas culturales favorables para el surgimiento de nuevas empresas, lo que refleja un entorno social que valora la innovación y la iniciativa empresarial (Segarra, 2021). Asimismo, investigaciones señalan que el interés por emprender ha generado una pluralidad de microempresas a lo largo del territorio nacional, especialmente en provincias como Pichincha y Guayas, lo que

implica una base dinámica de actividad productiva que nutre la economía local (Morales Molina, 2021).

No obstante, junto con estos avances, persisten barreras estructurales y operativas que limitan la consolidación y crecimiento de los emprendimientos. Una de las principales dificultades identificadas en la literatura es el acceso limitado a financiamiento formal, lo que restringe la capacidad de inversión inicial y la expansión de las actividades productivas. Las finanzas empresariales, la burocracia, y la falta de incentivos públicos eficaces son señaladas como obstáculos recurrentes que obstaculizan la competitividad de las pequeñas empresas en mercados cada vez más exigentes (Segarra, 2021). Además, muchos emprendedores afrontan carencias en conocimientos técnicos de gestión empresarial y planificación estratégica, lo que contribuye al cierre prematuro de negocios que, aunque prometedores, no logran sostenerse en el tiempo (Gallegos Heddy Fransheska et al., 2022).

Las limitaciones del entorno legal e institucional también se manifiestan como factores negativos, puesto que los requisitos burocráticos y la complejidad para acceder a programas de apoyo gubernamental desincentivan a quienes intentan formalizar sus iniciativas. Aunque se han promulgado leyes como la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación para mejorar el marco normativo, la implementación de estas políticas aún enfrenta desafíos en términos de efectividad y alcance (Segarra, 2021). Por otra parte, la pandemia de COVID-19 evidenció tanto la resiliencia como las vulnerabilidades del ecosistema emprendedor ecuatoriano, obligando a muchos negocios a adoptarse a la digitalización con poca preparación o recursos, lo que puso de manifiesto la necesidad de fortalecer las capacidades tecnológicas y de adaptación ante crisis externas (Useche-Aguirre et al., 2021)

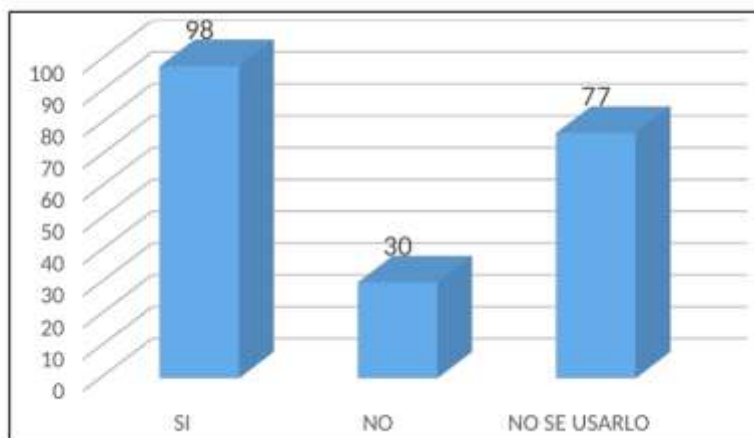
Gestión Estratégica como base en el crecimiento de los emprendimientos

La gestión estratégica se ha consolidado como un elemento fundamental en el crecimiento sostenible de los emprendimientos, pues permite a los emprendedores no solo definir objetivos claros, sino orientarse hacia la toma de decisiones informadas que potencien sus ventajas competitivas. Este enfoque comprende una serie de procesos sistemáticos como la planificación, ejecución y evaluación de decisiones que conectan los recursos internos de la organización con las demandas del entorno competitivo. La literatura en emprendimiento destaca que la falta de una gestión estratégica adecuada limita el crecimiento y la estabilidad de las nuevas empresas, ya que sin esta base el emprendimiento podría orientarse únicamente por intuiciones en lugar de análisis objetivos del mercado (Saldarriaga Salazar & Rengifo Acosta, 2024).

En trabajos específicos previos sobre emprendimiento en Ecuador y Latinoamérica se resalta que la administración estratégica contribuye a la sustentabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos, al permitir identificar amenazas, aprovechar oportunidades y estructurar propuestas de valor que respondan a las variables del entorno económico y social. Esta postura indica que gestionar estratégicamente no solo implica formular metas, sino también aplicar

herramientas concretas que faciliten diagnósticos, mediciones de desempeño y ajustes continuos (Chabusa Vargas & Delgado Estrada, 2024).

Figura 1. Conocimiento sobre el Plan de Negocios



Nota: Levantamiento Propio

Los resultados correspondientes al conocimiento del plan estratégico evidencian una situación heterogénea respecto al nivel de apropiación de herramientas de gestión empresarial por parte de los emprendimientos analizados. De acuerdo con los datos obtenidos, de un total de 205 participantes, 98 manifiestan conocer el plan estratégico, mientras que 30 indican no tener conocimiento del mismo y 77 expresan no saber utilizarlo. Esta distribución refleja que, aunque existe una percepción favorable sobre la existencia de herramientas de planificación, persisten limitaciones relacionadas con su aplicación práctica dentro de la gestión cotidiana de los negocios.

El predominio de respuestas afirmativas (47,8 %) permite identificar que una parte importante de los emprendimientos reconoce la importancia de establecer lineamientos estratégicos; sin embargo, el porcentaje significativo de participantes que desconoce su utilización (37,6 %) evidencia una brecha entre el conocimiento conceptual y la capacidad operativa para transformar la planificación en acciones concretas. Este comportamiento sugiere que muchos negocios pueden disponer de elementos básicos de planificación, pero presentan dificultades para convertirlos en instrumentos de toma de decisiones, seguimiento y evaluación del desempeño.

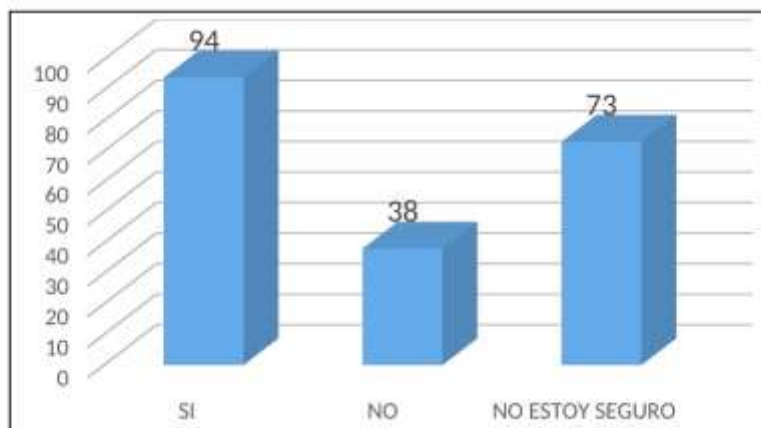
Desde una perspectiva empresarial, estos resultados muestran una debilidad frecuente en pequeñas empresas, donde la gestión suele estar concentrada en decisiones inmediatas relacionadas con ventas, operación y supervivencia financiera, dejando en segundo plano procesos estructurados de planificación estratégica. La literatura señala que las pequeñas y medianas empresas requieren fortalecer sus capacidades administrativas para enfrentar entornos competitivos dinámicos, debido a que la ausencia de planificación limita la identificación de oportunidades, la asignación eficiente de recursos y la generación de ventajas competitivas sostenibles (Saah, 2022).

En este sentido, los hallazgos coinciden con estudios que destacan que la planificación estratégica no depende únicamente de la existencia de documentos formales, sino de la capacidad organizacional para interpretar información del entorno y utilizarla como base para decisiones empresariales. Delgado Litardo et al. (2022) sostienen que en microempresas la planificación estratégica funciona como un mecanismo para ordenar objetivos, fortalecer la dirección empresarial y mejorar la capacidad de adaptación frente a cambios del mercado.

Por tanto, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer procesos de capacitación empresarial orientados no solamente al diseño de planes estratégicos, sino también a su implementación mediante indicadores, metas y mecanismos de seguimiento. Para los emprendimientos analizados, mejorar esta competencia podría contribuir al tránsito desde una gestión reactiva hacia un modelo administrativo más planificado y orientado al crecimiento sostenible.

La propuesta de valor constituye un componente esencial dentro de la gestión empresarial porque permite comunicar al mercado las razones por las cuales un cliente debería elegir una organización frente a sus competidores. Los resultados muestran que varios emprendimientos reconocen la importancia de diferenciar sus productos o servicios, pero posiblemente esta diferenciación se desarrolla de manera empírica y no mediante un análisis estructurado de necesidades del cliente, atributos del producto y posicionamiento competitivo.

Figura 2. *Definición de Propuesta de Valor*



Nota: Levantamiento Propio

La segunda figura analiza la existencia de una propuesta de valor definida. Los resultados muestran que 94 emprendimientos indican contar con una propuesta de valor, 38 manifiestan no tenerla y 73 expresan inseguridad respecto a este elemento estratégico. Aunque la respuesta positiva representa la mayor proporción (45,8 %), la presencia de un grupo considerable que desconoce o no tiene claridad sobre su propuesta evidencia una limitada conceptualización del elemento diferenciador del negocio.

Esta situación es común en pequeñas empresas, donde la relación con el consumidor suele construirse desde la experiencia directa del propietario y no desde procesos formales de análisis comercial. La falta de claridad sobre la propuesta de valor puede generar dificultades para desarrollar estrategias de marketing efectivas, establecer segmentos objetivos y construir una identidad empresarial consistente.

Desde la discusión científica, los resultados se relacionan con investigaciones que evidencian que las capacidades estratégicas y de mercado influyen significativamente en la adaptación y competitividad de las pequeñas empresas. Las organizaciones con mayores capacidades para identificar necesidades del mercado y comunicar valor presentan mejores condiciones para incorporar estrategias comerciales y tecnológicas (Thumrungrroje & C Racela, 2021).

Además, la literatura reciente sobre adopción de herramientas digitales señala que la claridad estratégica facilita la implementación de acciones de marketing digital, debido a que las empresas requieren conocer previamente qué valor desean comunicar antes de utilizar plataformas tecnológicas para llegar a sus clientes (Ali Abbasi et al., 2022).

En consecuencia, los resultados obtenidos reflejan que los emprendimientos estudiados poseen avances iniciales en la construcción de su identidad comercial, pero requieren fortalecer capacidades relacionadas con análisis del cliente, diferenciación competitiva y comunicación estratégica. La definición clara de una propuesta de valor podría convertirse en un factor clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad de estos negocios.

Gestión Comercial e impacto en crecimiento de ventas de los emprendimientos

La gestión comercial constituye un factor determinante para el desempeño de los emprendimientos en Ecuador, especialmente en lo relacionado con el crecimiento de las ventas y la sostenibilidad empresarial. En un contexto caracterizado por una alta tasa de emprendimiento, pero también por elevados índices de mortalidad empresarial, la correcta planificación y aplicación de estrategias comerciales se convierte en un elemento clave para transformar iniciativas emprendedoras en negocios competitivos y rentables. Diversos estudios coinciden en que muchos emprendedores ecuatorianos inician sus actividades con conocimientos técnicos del producto o servicio, pero con debilidades significativas en gestión comercial, marketing y ventas, lo que limita su capacidad de posicionamiento en el mercado (Zambrano Camacho et al., 2024).

Figura 3. Formas de Evaluación de las Estrategias de Ventas



Nota: Levantamiento Propio

Los resultados correspondientes a las formas de evaluación de las estrategias de ventas evidencian diferencias importantes en la manera en que los emprendimientos monitorean su desempeño comercial. Del total de 205 negocios encuestados, 101 emprendimientos (49,27 %) manifestaron que evalúan sus estrategias comerciales principalmente por intuición, constituyéndose en la práctica predominante. En segundo lugar, 86 emprendimientos (41,95 %) indicaron que realizan un seguimiento sistemático de sus estrategias mediante algún mecanismo de control o evaluación, mientras que únicamente 18 negocios (8,78 %) señalaron que no realizan ningún tipo de evaluación sobre sus acciones comerciales. Estos resultados permiten identificar que, aunque la mayoría reconoce la importancia de valorar el desempeño de las ventas, casi la mitad continúa fundamentando sus decisiones en la experiencia personal más que en información objetiva o indicadores de gestión.

Desde una perspectiva administrativa, el predominio de la evaluación basada en la intuición refleja una característica frecuente en los emprendimientos y microempresas, donde las decisiones suelen depender del conocimiento empírico acumulado por el propietario. Si bien la experiencia constituye un recurso valioso para enfrentar situaciones cotidianas, su utilización como principal mecanismo de evaluación limita la capacidad para identificar tendencias del mercado, medir el impacto real de las estrategias implementadas y establecer procesos de mejora continua sustentados en evidencia. En contraste, el 41,95 % de negocios que realizan seguimiento sistemático demuestra un mayor nivel de madurez administrativa, ya que incorpora actividades de control que permiten comparar resultados, detectar desviaciones y realizar ajustes oportunos en función del comportamiento del mercado.

Los hallazgos sugieren que aún existe una brecha significativa en la adopción de herramientas de control comercial dentro de los emprendimientos analizados. La escasa proporción de negocios que no evalúan sus estrategias (8,78 %) representa un resultado favorable; sin embargo, el elevado

porcentaje de evaluación intuitiva pone de manifiesto la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con el análisis de indicadores de ventas, comportamiento del cliente y desempeño comercial. La incorporación de métricas como crecimiento de ventas, tasa de conversión, fidelización de clientes y rentabilidad permitiría transformar la información comercial en un insumo estratégico para la toma de decisiones.

Estos resultados coinciden con la evidencia reportada por (Abdelwahed et al., 2023), quienes sostienen que la utilización de indicadores de desempeño comercial mejora significativamente la capacidad de respuesta de las pequeñas empresas frente a entornos altamente competitivos, al facilitar decisiones fundamentadas en información cuantitativa. De manera similar, Matarazzo et al., (2021) señalan que las organizaciones que implementan procesos sistemáticos de evaluación comercial desarrollan mayores capacidades dinámicas, incrementan su aprendizaje organizacional y fortalecen su ventaja competitiva. Asimismo, Ferreira et al., (2020) concluyen que la medición permanente del desempeño constituye uno de los factores más influyentes sobre la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas, debido a que favorece procesos continuos de innovación y adaptación estratégica.

En consecuencia, los resultados obtenidos evidencian que los emprendimientos del estudio presentan avances importantes en la cultura de evaluación comercial; no obstante, persiste una elevada dependencia de criterios subjetivos para valorar el desempeño de las ventas. Desde la gestión empresarial, estos hallazgos justifican la implementación de programas de capacitación orientados al uso de indicadores comerciales, herramientas de inteligencia de negocios y sistemas de seguimiento que permitan sustituir progresivamente la intuición por procesos analíticos sustentados en evidencia. Este fortalecimiento contribuiría a mejorar la competitividad, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad de los emprendimientos en mercados cada vez más dinámicos.

Gestión del Marketing sus herramientas y proyección en los emprendimientos

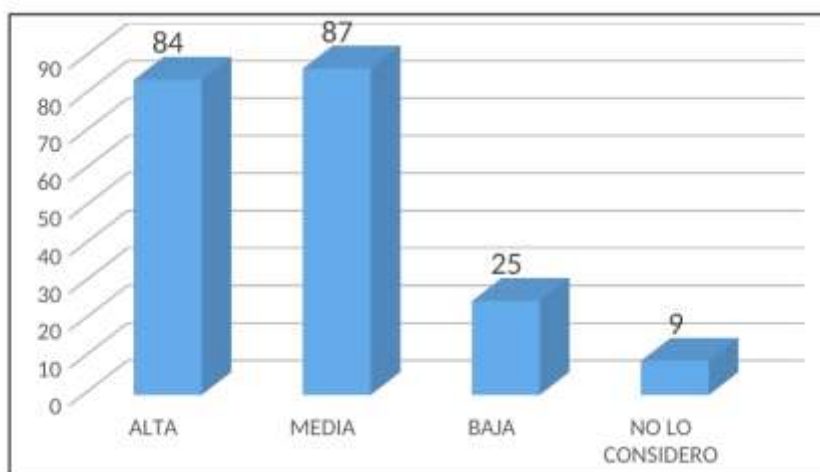
La gestión del marketing se ha convertido en una pieza clave para el crecimiento y la competitividad de los emprendimientos, ya que permite no solo conectar productos y servicios con mercados específicos, sino también crear ventajas competitivas mediante herramientas estratégicas que potencian las ventas y la fidelización de clientes. En el contexto global y latinoamericano, los estudios han demostrado que los emprendimientos que incorporan herramientas de marketing especialmente las digitales logran una mayor visibilidad, penetración de mercado y sostenibilidad a largo plazo, lo que evidencia el impacto de una gestión de marketing bien estructurada en el desarrollo empresarial (Tello-Rivera & Feijó-Cuenca, 2024).

Una de las manifestaciones más claras de la importancia de la gestión del marketing es la adopción del marketing digital como una herramienta estratégica fundamental. El marketing digital, que incluye plataformas como redes sociales, e-commerce, contenido digital y herramientas de automatización, facilita que los emprendimientos amplíen su alcance más allá de sus límites físicos

y comuniquen su propuesta de valor directamente a segmentos de consumidores relevantes. En un estudio realizado en Ecuador sobre microempresas, se concluyó que el uso de redes sociales y comercio electrónico ha mejorado la visibilidad, la rentabilidad y la fidelización de clientes cuando se aplican de forma estratégica, aunque se identifican barreras como la falta de capacitación técnica y recursos tecnológicos (Lara Murillo et al., 2025).

El marketing de contenidos asimismo se posiciona como una herramienta clave dentro de la gestión del marketing, ya que permite generar contenido relevante y valioso que contribuye al posicionamiento de marca y a la atracción de nuevos clientes. En investigaciones realizadas con emprendimientos locales, se ha observado que esta herramienta no solo mejora la percepción de la marca sino que también fortalece la relación con la audiencia objetivo, lo que influye directamente en la competitividad y crecimiento comercial de los emprendimientos (Ojeda Alvarado, 2025).

Figura 4. Importancia del Marketing en los Emprendimientos



Nota: Levantamiento Propio

Los resultados muestran una percepción ampliamente favorable sobre la importancia del marketing como herramienta para el crecimiento empresarial. De los 205 emprendimientos analizados, 167 (81,46 %) consideran que el marketing constituye un elemento fundamental para el desarrollo de su negocio, mientras que 25 (12,20 %) manifiestan que no lo consideran importante y 13 (6,34 %) indican no tener una posición definida al respecto. Estos resultados evidencian que existe un elevado reconocimiento del papel estratégico que desempeñan las actividades de marketing en la captación de clientes, el posicionamiento comercial y la sostenibilidad de los emprendimientos.

El predominio de respuestas afirmativas refleja que la mayoría de los propietarios comprende que las actividades comerciales ya no dependen únicamente de la calidad del producto o servicio, sino también de la capacidad de identificar necesidades del mercado, diferenciar la oferta y establecer relaciones duraderas con los consumidores. Sin embargo, el 18,54 % restante, conformado por

quienes consideran que el marketing no es importante o manifiestan incertidumbre, evidencia que todavía persisten limitaciones conceptuales respecto a la función estratégica del marketing dentro de la gestión empresarial. Esta situación puede traducirse en inversiones insuficientes en promoción, comunicación comercial y fidelización de clientes, reduciendo la competitividad de los negocios frente a mercados cada vez más dinámicos.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones recientes que demuestran que el marketing constituye una capacidad estratégica determinante para mejorar el desempeño organizacional de las pequeñas empresas. Wu, Chih-Wen Wu a, et al., (2024) concluyen que las empresas que integran estrategias de marketing dentro de su planificación obtienen mejores resultados comerciales y financieros, debido a que fortalecen su capacidad de innovación, proactividad y adaptación al entorno. Asimismo, Rubio-Andrés et al., (2024) evidencian que las estrategias competitivas orientadas al mercado incrementan significativamente el rendimiento empresarial cuando se acompañan de procesos de innovación y capacidades comerciales, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

De igual manera, investigaciones desarrolladas en el contexto latinoamericano muestran que la planificación sistemática del marketing favorece la definición de objetivos comerciales, la asignación eficiente de recursos y el mejoramiento del posicionamiento empresarial. En este sentido, Salazar-Duque (2023) sostiene que muchas micro y pequeñas empresas ejecutan actividades de marketing de manera ocasional, sin una planificación estratégica que permita alcanzar ventajas competitivas sostenibles, situación que coincide parcialmente con los resultados observados en el presente estudio.

En consecuencia, los resultados evidencian una elevada valoración del marketing por parte de los emprendimientos; sin embargo, también ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias relacionadas con el diseño de planes de marketing, segmentación de mercados y evaluación de resultados comerciales. Estas acciones contribuirían a transformar la percepción positiva existente en estrategias empresariales concretas orientadas al crecimiento sostenible.

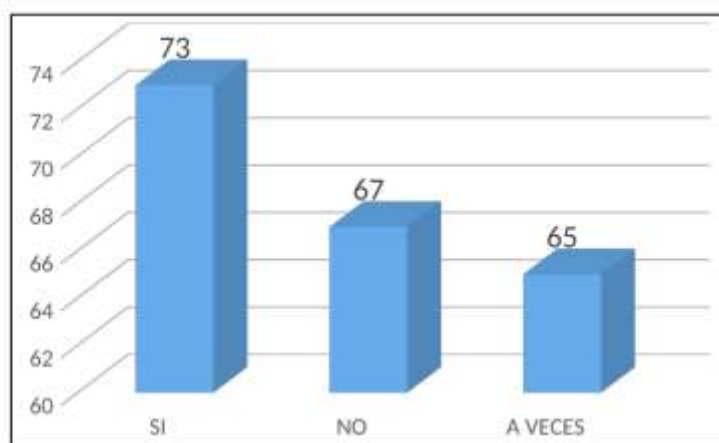
Además de las herramientas digitales, la inteligencia de mercados y los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) ofrecen una base analítica para la toma de decisiones en marketing. La inteligencia de mercados consiste en la recolección, análisis y tratamiento de datos sobre consumidores y competidores, lo que posibilita la identificación de oportunidades de mercado y la segmentación más efectiva de los clientes. Estudios internacionales también destacan que herramientas como CRM son fundamentales para gestionar la información del cliente y adaptar las estrategias de marketing para maximizar la satisfacción y fidelización, lo cual resulta especialmente relevante para las pequeñas empresas que dependen de relaciones cercanas con sus consumidores (Guerola-Navarro et al., 2024).

Visualizando el mercado se evidencia que la aplicación de estudios de mercado continúa siendo una práctica limitada dentro de los emprendimientos analizados. De los 205 negocios, 89

emprendimientos (43,41 %) manifiestan realizar estudios de mercado antes de ofrecer sus productos o servicios, mientras que 72 (35,12 %) indican que no desarrollan este tipo de análisis y 44 (21,46 %) señalan desconocer o no aplicar procedimientos formales de investigación comercial. Estos resultados muestran que menos de la mitad de los emprendimientos incorpora procesos sistemáticos para conocer las necesidades, preferencias y comportamiento de sus clientes antes de tomar decisiones comerciales.

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, la ausencia de estudios de mercado representa una limitación importante para la formulación de estrategias competitivas. Los negocios que no recopilan información sobre consumidores, competencia y tendencias del entorno suelen fundamentar sus decisiones en la experiencia del propietario o en percepciones subjetivas, incrementando el riesgo de lanzar productos que no respondan adecuadamente a las expectativas del mercado. Por el contrario, aquellos emprendimientos que desarrollan investigaciones de mercado disponen de información estratégica para segmentar clientes, identificar oportunidades de negocio y diseñar propuestas de valor con mayores probabilidades de éxito.

Figura 5. Realización de Estudios de Mercado



Nota: Levantamiento Propio

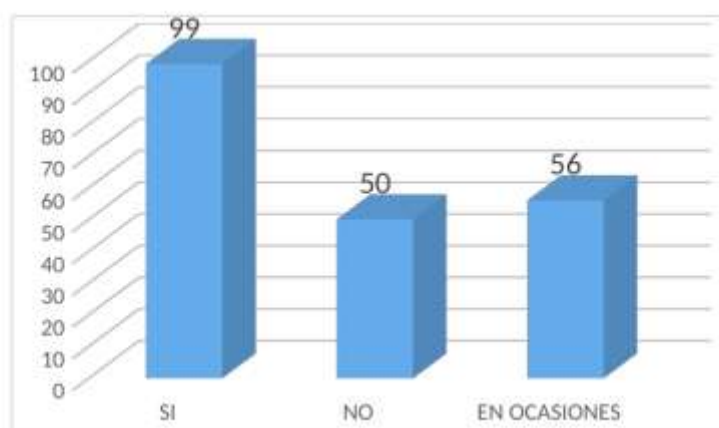
Los resultados obtenidos son consistentes con la literatura reciente sobre gestión estratégica de pequeñas empresas. Yahaya & Nadarajah, (2023) identifican la orientación al mercado como uno de los factores estratégicos con mayor influencia sobre el desempeño empresarial, destacando que la obtención y utilización de información del entorno mejora significativamente la toma de decisiones y la capacidad competitiva de las pequeñas empresas. Del mismo modo, Moreno-Gómez et al., (2023) demostraron que las estrategias de marketing fundamentadas en información del mercado incrementan los niveles de competitividad y diferenciación empresarial en las PYMES latinoamericanas.

Adicionalmente, la evidencia reciente señala que la transformación digital ha fortalecido las posibilidades de realizar investigaciones de mercado mediante herramientas tecnológicas, análisis

de datos y plataformas digitales. En este contexto, Guangming & Weerawardena, (2023) sostienen que el uso estratégico de redes sociales y capacidades de análisis del mercado permite mejorar simultáneamente el desempeño comercial y financiero de las pequeñas empresas, al facilitar una comprensión más profunda del comportamiento de los clientes.

Las redes sociales se han consolidado como una de las principales herramientas de promoción utilizadas por los emprendimientos participantes. De los 205 negocios encuestados, 158 (77,07 %) manifestaron utilizar redes sociales para promocionar sus productos o servicios, mientras que 47 (22,93 %) indicaron que no emplean estas plataformas como parte de su estrategia comercial. La elevada proporción de respuestas afirmativas evidencia una importante adopción de herramientas digitales para fortalecer la comunicación con los clientes y ampliar el alcance del mercado.

Figura 6. *Uso de Redes Sociales y Medios Digitales*



Nota: Levantamiento Propio

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, estos resultados reflejan una transformación progresiva en las estrategias de comercialización de los pequeños negocios. Las redes sociales representan un mecanismo accesible y de bajo costo que permite incrementar la visibilidad de la empresa, establecer relaciones más cercanas con los consumidores y desarrollar campañas de promoción con mayor alcance que los medios tradicionales. El hecho de que más de tres cuartas partes de los emprendimientos utilicen estas plataformas demuestra una creciente incorporación de tecnologías digitales como apoyo al crecimiento empresarial. No obstante, el 22,93 % de negocios que aún no utiliza redes sociales evidencia una oportunidad de mejora, considerando que la ausencia de presencia digital puede limitar la competitividad, especialmente en mercados donde los consumidores realizan procesos de búsqueda y comparación mediante canales electrónicos.

La literatura reciente confirma que el marketing digital constituye uno de los factores estratégicos con mayor impacto sobre el desempeño de las pequeñas empresas. Dwivedi et al. (2023) señalan que las redes sociales permiten fortalecer la interacción con los clientes, mejorar el posicionamiento de la marca y generar ventajas competitivas sostenibles cuando forman parte de

una estrategia integral de marketing digital. De manera similar en las empresas demostraron que la adopción de plataformas digitales incrementa significativamente el rendimiento comercial de las PYMES al facilitar procesos de comunicación bidireccional, fidelización y análisis del comportamiento del consumidor.

Asimismo, investigaciones desarrolladas en economías emergentes destacan que el uso de redes sociales favorece la innovación comercial y mejora la capacidad de adaptación de los emprendimientos frente a mercados altamente dinámicos. En este contexto, los resultados del estudio evidencian que los negocios analizados han avanzado en la incorporación de herramientas digitales; sin embargo, resulta necesario fortalecer competencias relacionadas con la planificación del marketing digital, generación de contenido, publicidad segmentada y análisis de métricas digitales. La utilización estratégica de estas plataformas permitirá optimizar la inversión en promoción, incrementar la captación de clientes y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

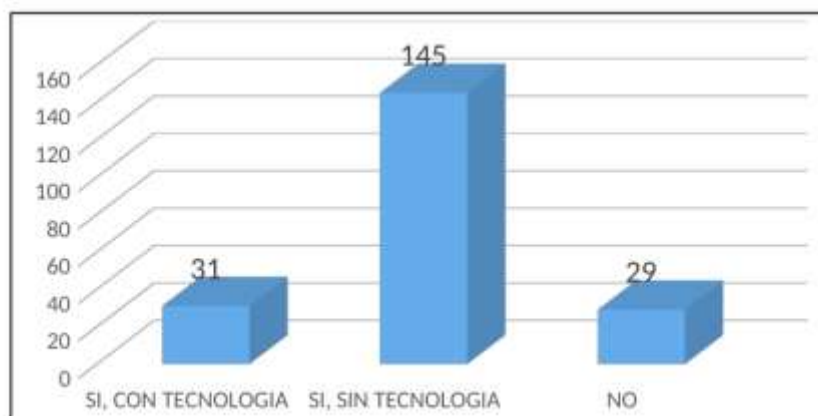
Gestión Financiera y su importancia en el control del emprendedor

La gestión financiera constituye un pilar fundamental en el control y sostenibilidad de los emprendimientos, ya que permite al emprendedor administrar de manera eficiente los recursos económicos, minimizar riesgos y respaldar la toma de decisiones estratégicas. En contextos caracterizados por alta incertidumbre y limitaciones de acceso al financiamiento, como ocurre en muchos países latinoamericanos, la adecuada gestión financiera se convierte en un factor determinante para la supervivencia y crecimiento de los emprendimientos. Diversos estudios coinciden en que una gestión financiera deficiente es una de las principales causas de fracaso empresarial, especialmente en las etapas iniciales del negocio (Vega Flor et al., 2024).

La importancia de la gestión financiera radica en su capacidad para proporcionar información oportuna y confiable sobre la situación económica del emprendimiento. A través de herramientas de control financiero, el emprendedor puede monitorear variables clave como ingresos, costos, liquidez, rentabilidad y endeudamiento, lo que facilita la identificación temprana de desviaciones y la adopción de medidas correctivas. En el caso de las micro y pequeñas empresas ecuatorianas, se ha evidenciado que la aplicación de herramientas financieras básicas, como presupuestos y análisis de estados financieros, contribuye significativamente a una mejor administración de los recursos y a la sostenibilidad del negocio (Carrera Toro, 2025).

Entre las herramientas de control más utilizadas en la gestión financiera se encuentran los presupuestos, el control del flujo de caja, los estados financieros y el análisis de indicadores financieros. Estas herramientas permiten al emprendedor planificar sus actividades económicas, anticipar necesidades de financiamiento y evaluar el desempeño financiero del negocio en distintos periodos. Investigaciones realizadas en organizaciones de la economía popular y solidaria destacan que el uso sistemático de indicadores financieros mejora el control interno y fortalece la toma de decisiones estratégicas, impactando positivamente en la rentabilidad y estabilidad de los emprendimientos (Armijos-Solórzano et al., 2020).

Figura 7. Uso de Registros Contables o Financieros



Nota: Levantamiento Propio

El avance tecnológico ha ampliado el alcance de las herramientas de gestión financiera mediante la incorporación de sistemas informáticos y software contable que facilitan el registro, procesamiento y análisis de la información financiera. Estas tecnologías permiten automatizar procesos, reducir errores y generar reportes en tiempo real, fortaleciendo el control y la transparencia en la gestión empresarial. En este contexto, los resultados evidencian que 145 emprendedores (70,7 %) utilizan registros contables o financieros sin apoyo tecnológico, mientras que solo 31 (15,1 %) emplean herramientas tecnológicas y 29 (14,1 %) no llevan registros. Estos hallazgos reflejan una baja adopción de soluciones digitales, lo que sugiere oportunidades para impulsar la transformación tecnológica y mejorar la eficiencia administrativa y la toma de decisiones financieras en los emprendimientos.

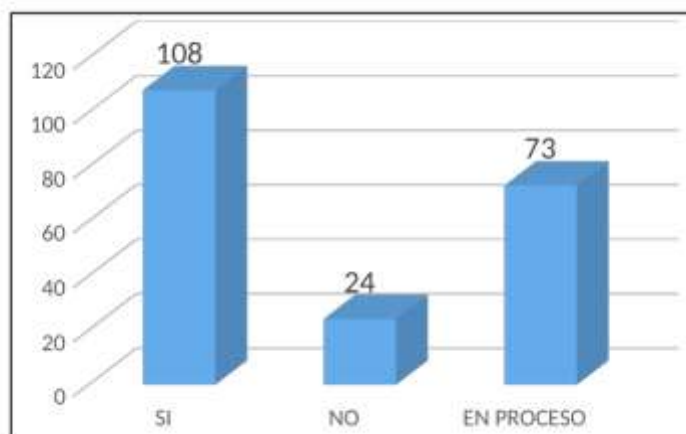
La figura evidencia que una parte importante de los emprendimientos no mantiene registros contables formales, lo que dificulta el control financiero. Esta práctica es común en el contexto ecuatoriano, especialmente en microemprendimientos, y limita la evaluación de la rentabilidad real del negocio. La ausencia de registros afecta la toma de decisiones, el acceso a financiamiento y la planificación futura. Los resultados refuerzan la necesidad de fortalecer la educación financiera básica y el uso de herramientas contables sencillas como base para la sostenibilidad empresarial.

Los resultados muestran dificultades en la correcta identificación de costos fijos y variables, lo que refleja debilidades en la gestión financiera. Esta situación limita la determinación adecuada de precios y márgenes de ganancia. En los emprendimientos ecuatorianos, esta confusión incrementa el riesgo de pérdidas y decisiones financieras ineficientes. La figura pone en evidencia la necesidad de capacitar a los emprendedores en conceptos financieros básicos que permitan mejorar el control de costos y la planificación económica del negocio.

Ahora si se profundiza sobre la planificación financiera de los emprendimientos analizados. Del total de la muestra, 134 emprendimientos (65,37 %) manifestaron que elaboran proyecciones

financieras para planificar las actividades de su negocio, mientras que 71 emprendimientos (34,63 %) indicaron que no realizan este tipo de planificación. Estos resultados reflejan que aproximadamente dos de cada tres negocios reconocen la importancia de anticipar el comportamiento financiero de la empresa como parte de su proceso de gestión, aunque todavía existe un porcentaje considerable que administra sus recursos sin una planificación económica de mediano o largo plazo.

Figura 8. *Uso de Proyecciones Financieras o Económicas*



Nota: Levantamiento Propio

Desde una perspectiva administrativa, las proyecciones financieras constituyen una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que permiten estimar ingresos, costos, gastos, necesidades de inversión y requerimientos de financiamiento antes de ejecutar las actividades empresariales. El predominio de respuestas afirmativas evidencia que una parte importante de los emprendimientos ha comenzado a incorporar prácticas orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera y reducir la incertidumbre inherente al entorno empresarial. Sin embargo, el 34,63 % de negocios que no desarrolla proyecciones financieras pone de manifiesto la persistencia de modelos de gestión caracterizados por la toma de decisiones basada en las condiciones inmediatas del mercado, limitando la capacidad para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades de crecimiento y planificar el uso eficiente de los recursos disponibles.

Los resultados también permiten inferir diferencias en el nivel de madurez administrativa de los emprendimientos. Aquellos que realizan proyecciones financieras muestran una mayor orientación hacia la planificación estratégica, al integrar el análisis económico dentro de sus procesos de gestión. En contraste, las empresas que carecen de estas herramientas presentan mayores dificultades para evaluar la rentabilidad de sus operaciones, proyectar escenarios futuros y responder de manera oportuna a cambios en la demanda, la competencia o las condiciones económicas. Esta situación puede afectar la estabilidad financiera del negocio y disminuir su capacidad para sostener procesos de crecimiento en el largo plazo.

En conjunto, los hallazgos del estudio evidencian una evolución positiva en la incorporación de prácticas de planificación financiera dentro de los emprendimientos; sin embargo, los resultados también muestran la necesidad de fortalecer las competencias relacionadas con la elaboración de presupuestos, proyecciones de flujo de efectivo, análisis de escenarios e indicadores financieros. La implementación de estas herramientas permitirá que un mayor número de negocios fundamenten sus decisiones en información financiera prospectiva, favoreciendo una administración más eficiente de los recursos, una mejor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno y un incremento de la competitividad empresarial. En este contexto, promover una cultura de planificación financiera constituye un elemento clave para consolidar la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos, al facilitar decisiones estratégicas orientadas a la generación de valor y al fortalecimiento de su desempeño organizacional.

Discusión

Las discusiones desarrolladas permitieron corroborar que la competitividad de los emprendimientos no depende únicamente de la iniciativa emprendedora, sino también del desarrollo de capacidades gerenciales que integren procesos de planificación, seguimiento, análisis del mercado y control financiero. En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica sobre la realidad de los emprendimientos ecuatorianos, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que pueden orientar programas de capacitación, políticas públicas y estrategias institucionales dirigidas al fortalecimiento del ecosistema emprendedor. Asimismo, contribuye a la literatura sobre gestión empresarial al analizar de manera integrada dimensiones estratégicas, comerciales y financieras que frecuentemente son abordadas de forma independiente.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos resaltan la necesidad de promover procesos permanentes de formación en planificación estratégica, marketing digital, inteligencia de mercados, transformación digital y gestión financiera, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos. La incorporación de herramientas de análisis, indicadores de desempeño y tecnologías de gestión permitirá que los emprendedores fundamenten sus decisiones en información objetiva, incrementando su capacidad de innovación, competitividad y permanencia en el mercado.

Conclusiones

Presente estudio permitió analizar la incidencia de la gestión empresarial en el fortalecimiento de los emprendimientos, considerando las dimensiones de planificación estratégica, gestión comercial, marketing y gestión financiera como factores determinantes para su crecimiento y sostenibilidad. Los resultados evidencian que los emprendedores reconocen la importancia de herramientas como la planificación estratégica, el marketing y las proyecciones financieras; sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la aplicación sistemática de estas prácticas. Entre las principales limitaciones identificadas destacan la evaluación intuitiva de las estrategias

comerciales, la escasa realización de estudios de mercado, la limitada digitalización de los procesos financieros y la reducida incorporación de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones. Estas brechas restringen la capacidad de adaptación de los emprendimientos frente a entornos altamente competitivos y dinámicos.

Como líneas para futuras investigaciones, se propone analizar el impacto de la transformación digital y la inteligencia artificial sobre el desempeño de los emprendimientos, así como desarrollar estudios longitudinales que evalúen la influencia de programas de capacitación en gestión empresarial sobre el crecimiento, la supervivencia y la competitividad de las micro y pequeñas empresas en diferentes contextos territoriales.

Referencias

- Abdelwahed, N., Soomro, B., & Aldoghan, M. (2023). Strategic performance measurement systems and SME performance: Evidence from emerging economies. <https://doi.org/DOI:10.22495/cbsrv4i4siart18>
- Ali Abbasi, G., Abdul Rahim, N. F., Wu, H., Iranmanesh, M., & Keong, B. N. C. (2022). Determinants of SME's Social Media Marketing Adoption: Competitive Industry as a Moderator. *Sage Open*, 12(1), 21582440211067220. <https://doi.org/10.1177/21582440211067220>
- Arias, F. G. (2020). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.
- Armijos-Solórzano, J. X., Narváez-Zurita, C. I., Ormaza-Andrade, J. E., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de la Ciencia*, 6(1).
- Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- Carrera Toro, L. A. (2025). La Administración Financiera como herramienta para la optimización de los recursos financieros de las MiPymes en el Ecuador para su sostenibilidad. *CONECTIVIDAD*, 6(1), 271-288. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.184>
- Chabusa Vargas, J. L., & Delgado Estrada, S. M. (2024). El emprendimiento en Ecuador, la importancia de la Administración Estratégica para la sustentabilidad y sostenibilidad. 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37611/IB8ol21-8>
- Crespo Martínez, P. E., Rosales Moscoso, M. V., Contreras Silva, C. A., & Bermeo Samaniego, C. A. (2022). Variables que influyen en el emprendimiento en el Ecuador. Uazuay. https://revistas.uazuay.edu.ec/html/revistas/UDAAKADEM/09/ARTICULO4/uazuay_varias_que_influyen_en_el_emprendimiento_en_ecuador.html?utm_source=chatgpt.com
- Creswell, J., & W. & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and Conducting Mixed Methods Research.

- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. . A. F. (2020). Management practices and SME performance: A systematic literature review. *ournal of Business Research*, 101, 583-590.
- Franco Vera, W. M., Bastidas Vaca, C. A., Arteaga Arcentales, E. D. C., Peralta Carpio, F. L., & Echeverria Vasquez, H. G. (2025). Optimización de la Administración Financiera y Presupuestaria en Empresas del Sector Privado. *Arandu UTIC*, 12(1), 2618-2629. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.761>
- Gallegos Heddy Fransheska, C., Palacios Edgar Ariel, H., Alejandro Montalvo Abril, X., & García Inti Javier, T. (2022). What Causes the Failure of Enterprises in the City of Riobamba? *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.*, 2(6), 1490-1499. <https://doi.org/10.18502/espoch.v2i6.12203>
- Guangming, C., & Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context. *Industrial Marketing Management*, 41-54.
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & oto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review. 20, 507-547.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & C. & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*.
- Lara Murillo, F. M., Segovia Milan, M. G., & Samaniego Arias, M. A. (2025). Marketing Digital: Innovación Estratégica para Microempresas del Ecuador. *Ciencia LATINA*, 9(2).
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Morales Molina, T. (2021). Entrepreneurship: The Case of Ecuador. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_20
- Moreno-Gómez, J., Londoño, J. C., & Zapata-Upegui, L. F. (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 48-64. <https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701>
- Muazu, M. H., Nashehu, H. H., Federal University Dutsinma, Shehu, U. R., & Bayero University Kano. (2021). Small and Medium Enterprises Growth and Competitiveness: The Importance of Marketing Strategies Role. *Journal of Social Transformation and Regional Development*, 3(2). <https://doi.org/10.30880/jstard.2021.03.02.001>
- Murillo, V. A. A., & Castro, A. J. P. (2025). Entrepreneurship as a Constitutional Guarantee for Economic Development and Contribution to Job Creation in Ecuador.

- Ojeda Alvarado, G. A. (2025). Marketing de contenidos para el desarrollo de emprendimientos locales. *CONECTIVIDAD*, 6(3), 168-178. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i3.269>
- Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, Jorge, & Gutiérrez Broncano & Miguel Ángel, S. (2024). Cómo mejorar el desempeño en el mercado a través de la estrategia competitiva y la innovación en las pymes emprendedoras. *Revista Internacional de Emprendimiento y Gestión*, 20, 1677-1706.
- Saah. (2022). Critical Factors for the Successful Implementation of a Strategic Business Plan among Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 12(4), 19-28. <https://doi.org/10.32479/irmm.13280>
- Salazar-Duque, D. (2023). La planificación del marketing en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas. *Innova Research Journal*, 8, 155-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2249>
- Saldarriaga Salazar, M. E., & Rengifo Acosta, A. V. (2024). Planeación estratégica: Herramienta para el éxito de las microempresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 1), 1650-1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.48>
- Segarra, C. A. (2021). La red de emprendimiento como instrumento para innovación abierta durante tiempos inciertos: El marco legal en Ecuador. 291-318. <https://doi.org/10.26807/rfj.vi9.358>
- Tello-Rivera, G., & Feijó-Cuenca, T. (2024). Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(4), 875-895. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2567>
- Thumrungrroje, A., & C Racela, O. (2021). Vincular la agilidad del marketing internacional de las PYMES con la adopción de nuevas tecnologías. 40(7). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/02662426211054651>
- Useche-Aguirre, M. C., Pereira-Burgos, M. J., & Barragan Ramirez, C. A. (2021). Challenges of Ecuadorian entrepreneurship, transcending to post-pandemic times. 11, 265-280.
- Vallejo-Imbaquingo, R., & Robalino-López, A. (2025). The Role of Latin American Universities in Entrepreneurial Ecosystems: A Multi-Level Study of Academic Entrepreneurship in Ecuador. *Administrative Sciences*, 15(3), 108. <https://doi.org/10.3390/admsci15030108>
- Vega Flor, J. G., Carrillo Pulgar, W. G., Huilcapi Peñafiel, S. I., & Zurita Vaca, G. M. (2024). La importancia de las herramientas de la administración financiera en la toma de decisiones: Un enfoque en las PYMES del Ecuador. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 4(S), 103-109. <https://doi.org/10.56183/iberoeds.v4iS.679>
- Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & González-Tejero c, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). 20.

- Wu, C.-W., Chih-Wen Wu a, Botella-Carrubi, D., & González-Tejero c, C. B.-. (2024). Estudio empírico de la estrategia y el rendimiento del marketing digital en pequeñas y medianas empresas (PYMES). 200(123142). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs' performance: A systematic literature review and experts' verification. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>
- Zambrano Camacho, N. R., Ochoa Reyes, R. D., & Lovato Torres, S. G. (2024). El Marketing y su Incidencia en las Ventas de las Microempresas del Sector Comercio del Guayas período 2018—2022. *Revista Universidad de Guayaquil*, 138(2), 26-42. <https://doi.org/10.53591/rug.v138i2.77>

© 2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)