

Aproximación a la gestión estratégica y mercadológica en empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA)

An approach to strategic and marketing management in companies affiliated with the Chamber of Small Industries of Azuay (CAPIA)

- ¹ Juan Fernando Castillo Serrano  <https://orcid.org/0000-0003-0911-9713>
Universidad de Cuenca (UCUENCA), Cuenca, Ecuador.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
jfernando.castillos@ucuenca.edu.ec
- ² Tannia Carolina Calle Monroy  <https://orcid.org/0009-0009-1180-4825>
Universidad de Cuenca (UCUENCA), Cuenca, Ecuador.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
tannia.monroy@ucuenca.edu.ec
- ³ Denise Liliana Pazmiño Garzón  <https://orcid.org/0000-0002-9733-7114>
Universidad de Cuenca (UCUENCA), Cuenca, Ecuador.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
denise.pazminog@ucuenca.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 19/03/2025

Revisado: 15/04/2025

Aceptado: 01/05/2025

Publicado: 30/05/2025

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i2.3408>

Cítese: Castillo Serrano, J. F., Calle Monroy, T. C., & Pazmiño Garzón, D. L. (2025). Aproximación a la gestión estratégica y mercadológica en empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). *Visionario Digital*, 9(2), 126-143. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i2.3408>



VISIONARIO DIGITAL, es una revista científica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



Palabras clave:

Planeación estratégica, ventaja competitiva, propuesta de valor, marketing estratégico, marketing operativo, posicionamiento, innovación, promoción, publicidad.

Keywords:

Strategic planning, competitive advantage, value proposition,

Resumen

Introducción: la limitada gestión estratégica y de marketing en las empresas afiliadas a CAPIA, afecta negativamente su posicionamiento y sostenibilidad. A pesar de contar con alto potencial productivo y creativo, muchas de estas organizaciones no disponen de estrategias claras para potenciar sus ventajas competitivas. En este contexto, se vuelve fundamental analizar sus prácticas actuales de gestión para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde una perspectiva estratégica y de mercado. **Objetivo:** el objetivo es realizar una aproximación a la gestión estratégica y mercadológica de las empresas afiliadas a la CAPIA, a fin de contribuir con insumos analíticos y prácticos que orienten futuras decisiones empresariales, académicas y políticas en favor del desarrollo económico regional. **Metodología:** la investigación fue de carácter descriptivo y exploratorio. Se empleó una modalidad de campo y documental, utilizando entrevistas semiestructuradas y fuentes secundarias relevantes. El instrumento se centró en tres dimensiones clave: Planeación estratégica, Marketing estratégico y Marketing operativo, con el objetivo de establecer una línea base sobre la situación mercadológica de las empresas. La población estuvo conformada por empresas activas afiliadas a CAPIA en los sectores de alimentos, maderas, químicos y confección. **Resultados:** las MIPYMES del Azuay han logrado avances en planificación estratégica y marketing operativo; sin embargo, presentan debilidades en estrategias de posicionamiento, diferenciación y promoción. **Conclusiones:** para mejorar su sostenibilidad y competitividad en un entorno dinámico, deben reforzar su inversión en marketing, especialmente en medios digitales y no convencionales, así como realizar un seguimiento constante de la oferta, demanda y canales de comercialización. **Área de estudio general:** Marketing. **Área de estudio específica:** Planeación estratégica, Marketing estratégico y operativo. **Tipo de artículo:** original.

Abstract

Introduction: The limited strategic and marketing management of CAPIA-affiliated companies negatively impacts their positioning and sustainability. Despite having high productive and creative potential, many of these organizations lack clear

strategic marketing,
operational
marketing,
positioning,
innovation,
promotion,
advertising.

strategies to enhance their competitive advantages. In this context, it is essential to analyze their current management practices to identify strengths, weaknesses, and opportunities for improvement from a strategic and market perspective. **Objective:** the objective is to provide an overview of the strategic and marketing management of CAPIA-affiliated companies, in order to contribute analytical and practical input that will guide future business, academic, and political decisions in favor of regional economic development. **Methodology:** the research was descriptive and exploratory in nature. Field and documentary research were used, utilizing semi-structured interviews and relevant secondary sources. The instrument focused on three key dimensions: Strategic Planning, Strategic Marketing, and Operational Marketing, with the aim of establishing a baseline for the companies' marketing situation. The sample consisted of active CAPIA-affiliated companies in the food, wood, chemicals, and clothing sectors. **Results:** Azuay's MSMEs have made progress in strategic planning and operational marketing; however, they have weaknesses in positioning, differentiation, and promotion strategies. **Conclusion:** To improve their sustainability and competitiveness in a dynamic environment, they must strengthen their investment in marketing, especially in digital and non-conventional media, as well as constantly monitor supply, demand, and marketing channels. **General Area of Study:** Marketing. **Specific area of study:** Strategic planning, strategic and operational marketing. **Type of study:** Original

1. Introducción

La planeación estratégica en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituye un instrumento esencial para garantizar su supervivencia y propiciar un crecimiento sostenido en los mercados locales y regionales. A pesar de que muchas de estas organizaciones suelen operar con una perspectiva de corto plazo, la implementación de procesos estratégicos permite anticipar cambios en el entorno, tomar decisiones informadas y fortalecer su capacidad de adaptación (David & David, 2017).

Según Pearce & Robinson (2013), la planeación estratégica es un proceso organizacional sistemático destinado para definir los objetivos de largo plazo de una empresa y establecer las estrategias más adecuadas para alcanzarlos en un entorno competitivo y cambiante. Esta herramienta no solo guía la dirección futura de la organización, sino que también permite alinear los recursos internos con las oportunidades del entorno, facilitando así la toma de decisiones proactivas y sostenibles.

En estrecha relación con lo anterior, la filosofía empresarial representa un componente fundamental en la dinámica de las MiPymes, dado que frecuentemente la cultura organizacional se ve influenciada directamente por los valores y principios del fundador o propietario. Esta filosofía orienta tanto el comportamiento interno como las relaciones con clientes y proveedores, así como la toma de decisiones estratégicas (Chiavenato, 2011). Una filosofía empresarial claramente definida contribuye a consolidar la identidad organizacional y a generar confianza entre los públicos clave, aspecto particularmente relevante en mercados donde las relaciones interpersonales desempeñan un papel preponderante (Kotler & Keller, 2016).

A partir de una base filosófica sólida, resulta imprescindible construir una propuesta de valor clara y diferenciadora que permita a las MiPymes competir eficazmente frente a grandes empresas. Dicha propuesta debe centrarse en satisfacer de manera eficiente una necesidad específica del mercado, mediante la oferta de beneficios únicos o experiencias personalizadas que resulten valiosas para el consumidor (Osterwalder et al., 2015). En este sentido, la cercanía con el cliente y la flexibilidad operativa pueden constituirse en elementos distintivos dentro de su propuesta de valor (Kotler et al., 2021).

En este marco, las MiPymes pueden desarrollar ventajas competitivas a través de la innovación, la especialización en nichos de mercado y el establecimiento de relaciones estrechas con sus clientes. Aun cuando enfrentan limitaciones en cuanto a recursos, muchas de estas empresas poseen estructuras organizativas ágiles y una capacidad de respuesta más rápida en comparación con las grandes corporaciones, lo cual representa una fortaleza estratégica (Barney & Hesterly, 2019). Asimismo el conocimiento profundo del mercado local emerge como un factor diferenciador en sectores donde la personalización del servicio y la atención al cliente resultan determinantes (Porter, 2016).

En este contexto competitivo, el marketing estratégico se configura como una herramienta clave para las MiPymes, ya que promueve una orientación hacia la cliente basada en el análisis del mercado, la identificación de oportunidades y la formulación de estrategias sostenibles. Aunque muchas de estas empresas no disponen de departamentos de mercadeo formalmente estructurados, es posible implementar acciones eficaces mediante el uso de herramientas accesibles y adaptadas a su realidad particular (Kotler & Keller, 2016). De esta manera, el marketing estratégico facilita la alineación entre los objetivos comerciales y las necesidades reales del mercado (Lamb et al., 2018).

Como parte de este enfoque, la segmentación del mercado permite a las MiPymes dirigir sus esfuerzos hacia grupos de consumidores con características homogéneas, optimizando así los recursos disponibles y aumentando la efectividad de sus estrategias de marketing. La correcta selección del público objetivo y la construcción de un posicionamiento sólido en la mente del consumidor resultan factores clave para competir con éxito (Kotler et al., 2021). En este aspecto, las MiPymes pueden destacar por atributos como la atención personalizada, la proximidad geográfica y la especialización en productos o servicios de alta calidad (Ries & Trout, 2001).

Complementariamente, el marketing operativo traduce las estrategias generales en acciones específicas relacionadas con las variables del producto, el precio, la distribución y la promoción. La adecuada gestión del denominado mix de marketing posibilita a las MiPymes maximizar su impacto, incluso con presupuestos limitados, mediante el aprovechamiento de canales digitales, alianzas locales o esquemas de venta directa (Blythe, 2013). La ejecución eficaz de estas acciones contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos de mercado establecidos.

En relación con lo anterior, la innovación en las MiPymes tiende a ser de carácter incremental y orientada a resolver problemas concretos del cliente. Dicha innovación puede manifestarse en mejoras de producto, procesos de personalización o adaptaciones a nuevas tendencias del mercado (Trott, 2021). En este sentido, el empaque, aunque frecuentemente subestimado, cumple una doble función: proteger el producto y comunicar su valor. Un diseño de empaque innovador y funcional puede incidir directamente en la decisión de compra, especialmente en entornos altamente competitivos (Underwood & Klein, 2002).

Finalmente, las estrategias de promoción y publicidad desarrolladas por las MiPymes requieren altos niveles de creatividad y eficiencia. Estas organizaciones suelen recurrir a medios locales, redes sociales y al marketing de boca en boca como principales canales de comunicación con el mercado (Belch & Belch, 2021). Estas tácticas no solo les permiten alcanzar a su público objetivo con menores costos, sino que también contribuyen al fortalecimiento del reconocimiento de marca y a la fidelización del cliente (Kotler & Armstrong, 2018).

En el actual entorno económico global, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan un motor esencial para el desarrollo sostenible de las regiones, al generar empleo, promover la innovación y fortalecer las economías locales. En este contexto, la provincia del Azuay, en Ecuador, cuenta con un ecosistema empresarial dinámico en el que destaca la labor de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). Esta organización gremial, fundada hace más de cinco décadas, ha consolidado su compromiso con el desarrollo integral de las MiPymes mediante la oferta de servicios,

programas de capacitación y asesoramiento orientados al fortalecimiento competitivo del sector.

La colaboración interinstitucional entre la Universidad de Cuenca y CAPIA, formalizada a través de un convenio de cooperación, tiene como objetivo central potenciar la formación académica, la investigación aplicada y la vinculación con el sector productivo. Esta sinergia busca atender una necesidad latente en el ecosistema empresarial azuayo: la ausencia de una gestión estratégica y de mercadeo estructurada en las MiPymes, que limite su capacidad de adaptación y crecimiento sostenido en mercados cada vez más competitivos.

En efecto, el problema científico que motiva esta investigación se centra en la insuficiente aplicación de modelos de gestión estratégica y marketing en las empresas afiliadas a CAPIA, lo cual incide en su posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo. Si bien estas organizaciones poseen un alto potencial productivo y creativo, muchas carecen de estrategias claras para aprovechar sus ventajas competitivas y fortalecer su propuesta de valor. Ante este panorama, resulta imprescindible comprender las prácticas actuales de gestión en estas empresas, identificando sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde un enfoque estratégico y mercadológico.

Por tanto, el objetivo principal de este estudio es realizar una aproximación a la gestión estratégica y mercadológica de las empresas afiliadas a la CAPIA, a fin de contribuir con insumos analíticos y prácticos que orienten futuras decisiones empresariales, académicas y políticas en favor del desarrollo económico regional.

2. Metodología

El nivel de investigación fue descriptivo y exploratorio. En su dimensión descriptiva, se caracterizaron las prácticas estratégicas y mercadológicas de las empresas; y en su dimensión exploratoria, se identificaron patrones emergentes, problemáticas y oportunidades de mejora en el contexto local. La modalidad fue de campo y documental, se emplearon entrevistas semiestructuradas para obtener información contextual y percepciones. También se analizaron fuentes secundarias relevantes.

La población de estudio estuvo compuesta por las empresas activas afiliadas a CAPIA de los sectores de alimentos, maderas, sustancias químicas y prendas de vestir. Los criterios de inclusión consideraron a las empresas que: estuvieran legalmente constituidas, cuenten con al menos un año de funcionamiento, y hayan expresado su consentimiento para participar. Se excluyeron aquellas empresas que no proporcionaron información válida o actualizada. No se definieron criterios de eliminación adicionales debido al carácter observacional del estudio. La ejecución del estudio fue respaldada por el convenio de cooperación interinstitucional entre la Universidad de Cuenca y CAPIA. Al no involucrar

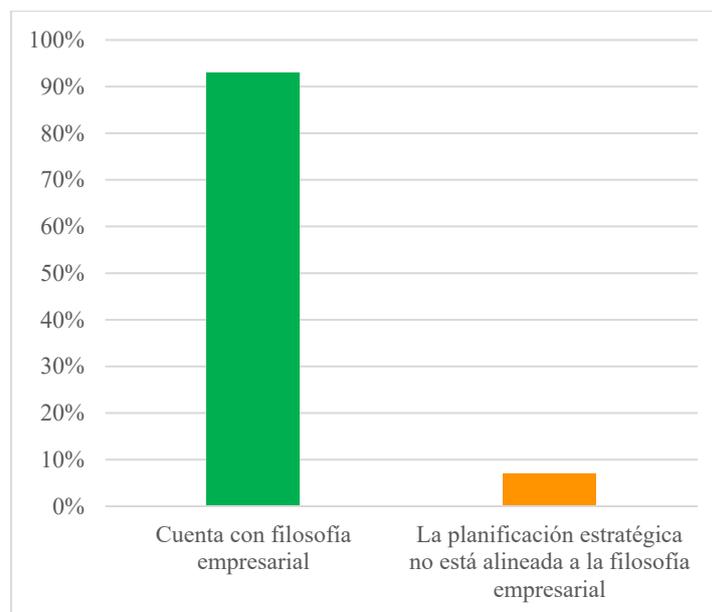
intervención directa con seres humanos ni poblaciones vulnerables, el estudio no requirió revisión por un comité de ética formal.

3. Resultados

La entrevista fue diseñada para levantar una línea base de la situación mercadológica de las empresas, se plantearon tres dimensiones importantes dentro de la mercadotecnia: planeación estratégica, marketing estratégico y marketing operativo. Con la finalidad de identificar elementos vinculados a la filosofía empresarial, propuesta de valor, segmentación de mercado, innovación y posicionamiento.

Figura 1

Filosofía empresarial

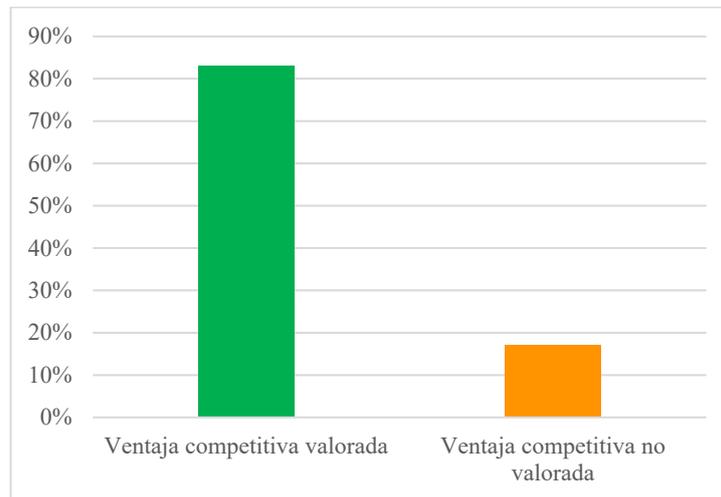


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

Como se muestra en la **figura 1**, el 93% de las empresas entrevistadas afirmaron contar con una filosofía empresarial establecida, fundamentada en su misión, visión y valores. No obstante, se identificó que el 7% de las organizaciones no alinean su planificación estratégica con esta filosofía.

Figura 2

Propuesta de valor

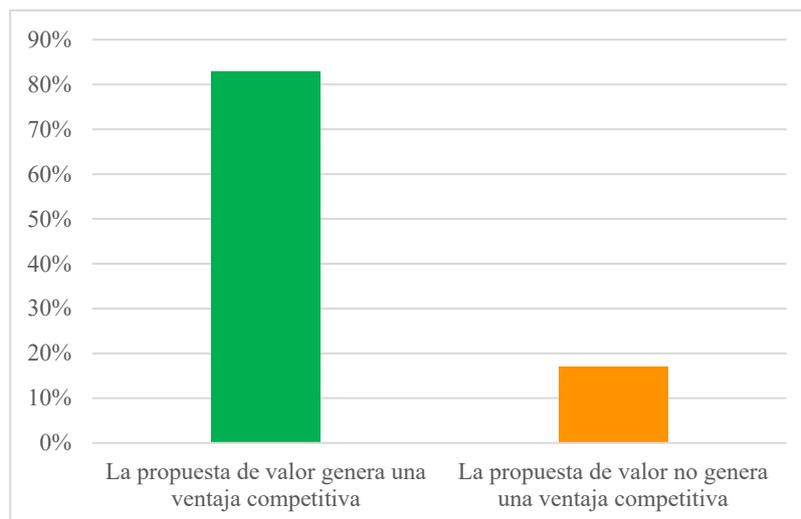


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

En la **figura 2**, se observa que el 83% de las empresas entrevistadas consideran que la propuesta de valor les genera una ventaja competitiva, mientras que un 17% mantiene una postura neutral.

Figura 3

Ventaja competitiva

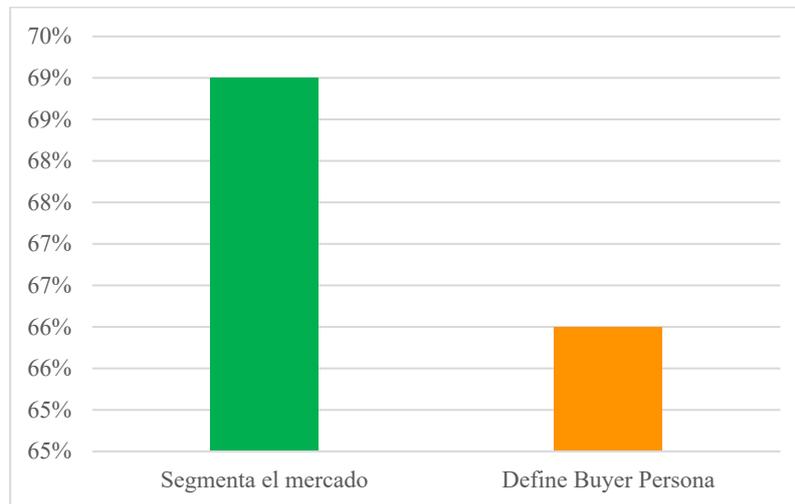


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

Como se visualiza en la **figura 3**, el 69% de las empresas consideran que las características que definen su ventaja competitiva son valoradas por los clientes, mientras que el 31% afirman que los clientes no las valoran.

Figura 4

Segmentación, target y posicionamiento

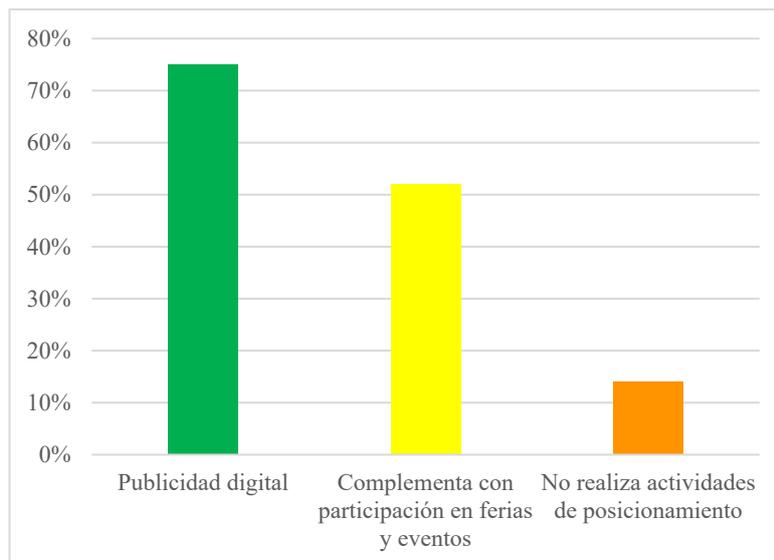


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

En la **figura 4**, se visualiza que el 69% de las empresas entrevistadas indicaron haber identificado criterios clave para segmentar su mercado, mientras que un 66% ha definido las características de su Buyer Persona.

Figura 5

Posicionamiento de marca



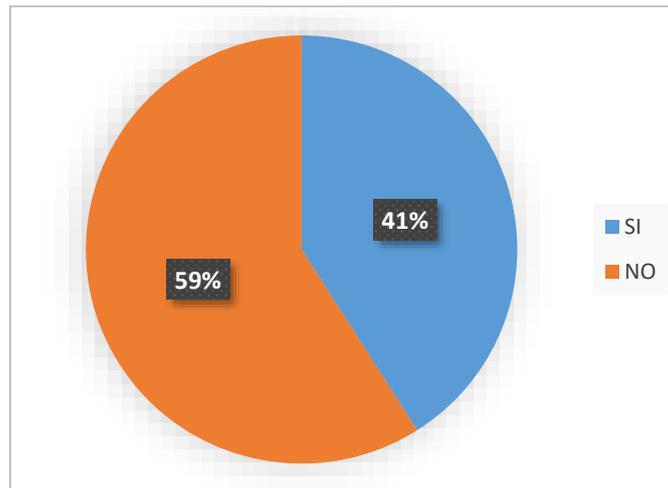
Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

Como se visualiza en la **figura 5**, el 75% de los encuestados han implementado publicidad digital, mientras que un 52% complementa esta estrategia con la asistencia a ferias y

eventos para mejorar su posicionamiento. Sin embargo, se identificó que un 14% de las empresas no realiza actividades activas de posicionamiento.

Figura 6

Innovación del empaque del producto

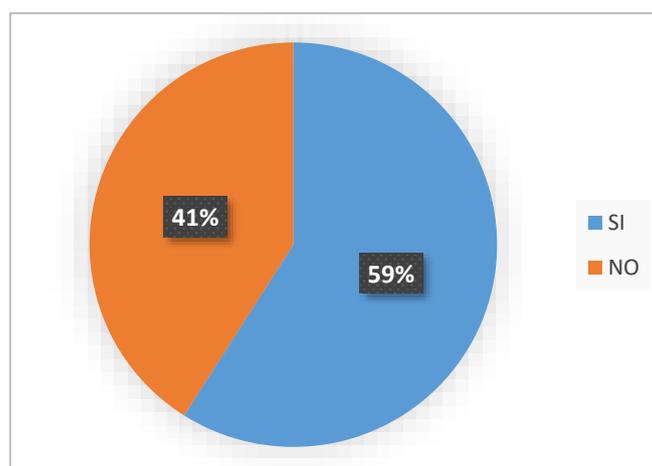


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

La **figura 6**, ilustra que el 41% de las empresas entrevistadas han definido procesos de innovación en empaques, mientras que el 59% no lo ha hecho.

Figura 7

Innovación del producto

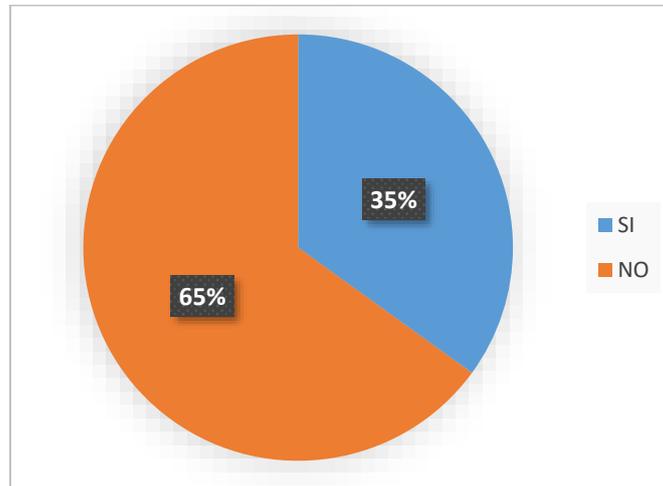


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

De acuerdo con la **figura 7**, el 59% de las empresas encuestadas implementan estrategias orientadas a la innovación de productos. En contraste, el 41% restante no aplica este tipo de estrategias.

Figura 8

Innovación en la presentación del producto

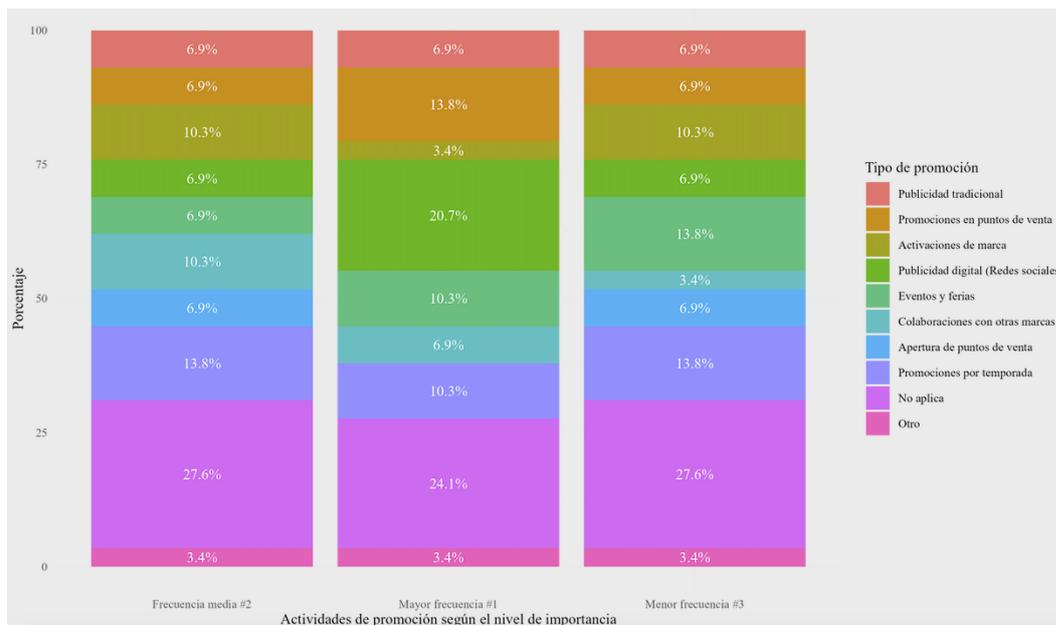


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

Según lo expuesto en la **figura 8**, el 59% de las empresas encuestadas reporta la implementación de estrategias enfocadas en la innovación de productos. En contraste, el 41% de las empresas no desarrolla este tipo de iniciativas.

Figura 9

Actividades de promoción según el nivel de importancia

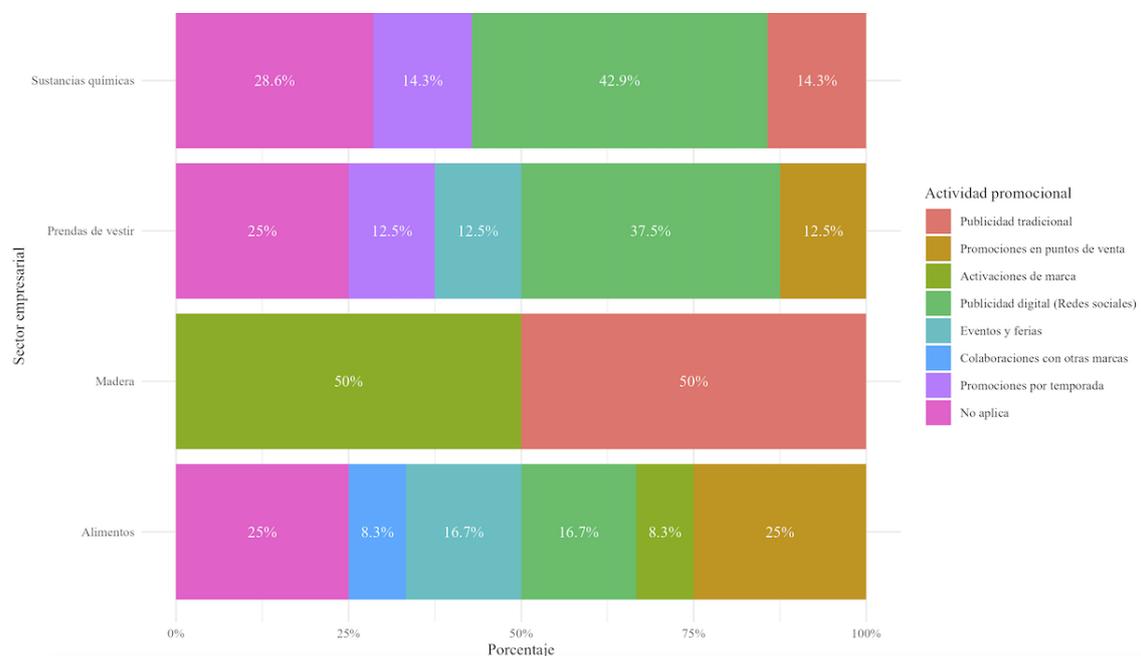


Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

Como se ilustra en la **figura 9**, la publicidad digital (Redes sociales) es la actividad promocional priorizada por las empresas, siendo mayoritariamente elegida como opción número uno. La categoría “No aplica” tiene una alta presencia en todas las posiciones, lo que refleja: falta de implementación de estrategias y actividades promocionales en ciertos sectores.

Figura 10

Actividades promocionales y resultados que proporcionan



Nota: Resultados de entrevistas aplicadas a afiliados CAPIA

En la **figura 10**, se observa que la publicidad digital (Redes sociales) es la estrategia que más se repite como la más efectiva, especialmente en sectores como "Sustancias químicas" y "Prendas de vestir". Sectores como "Madera" muestran preferencias más tradicionales, mientras que "Alimentos" tiene una estrategia más variada, mientras que el porcentaje de respuestas "No aplica" es notable en varios sectores, lo que podría reflejar empresas que aún no implementan estrategias promocionales claras o no miden resultados.

4. Discusión

Aunque la mayor parte de las empresas afirman tener una filosofía empresarial clara, un porcentaje significativo enfrenta dificultades para alinear su estrategia con dicha filosofía. Esto sugiere que, aunque han definido su misión, visión y valores, la implementación efectiva de estrategias sigue siendo un reto. Las razones de esta desconexión incluyen la falta de implementación efectiva, la desconexión entre la teoría y la práctica, la falta de

capacitación, el enfoque en metas a corto plazo, una comunicación interna deficiente, resistencia al cambio y la prioridad de factores externos sobre los valores internos. (Saavedra et al., 2023). En el contexto empresarial, especialmente para las PYMES, la ejecución estratégica se ve obstaculizada por diversos factores como los cambios regulatorios, las limitaciones de financiamiento y la falta de una cultura organizacional orientada a la planificación a largo plazo obstaculizan la ejecución estratégica. Estos desafíos pueden impactar negativamente en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

La mayor parte de las empresas entrevistadas consideran que su propuesta de valor les otorga una ventaja competitiva, gracias a su claridad, alineación con las necesidades del cliente, innovación y comunicación efectiva, lo que se refleja en resultados positivos como mayor fidelidad y ventas. Además, reconocen la importancia de diferenciarse en el mercado y han trabajado en definir elementos clave que aporten valor a sus clientes. Sin embargo, las empresas que mantienen una postura neutral sugieren una posible falta de claridad en la comunicación de su propuesta de valor o incertidumbre sobre su impacto real en la competitividad. La expansión del comercio electrónico ha impulsado a muchas empresas tradicionales a adaptarse e innovar, incorporando servicios como entrega rápida, plataformas digitales intuitivas y atención personalizada, lo que evidencia la necesidad de evolucionar continuamente para mantenerse competitivos y alineados con las nuevas exigencias del consumidor.

Las empresas manifiestan que sus características competitivas son valoradas por los clientes debido a su capacidad para comunicar eficazmente los beneficios diferenciales de su oferta. Estas empresas han alineado su propuesta de valor con las necesidades del cliente, destacando los beneficios clave y diferenciándose de la competencia. Utilizan estrategias de comunicación claras y se adaptan continuamente a las expectativas del consumidor, lo que fortalece su ventaja competitiva. Sin embargo, es fundamental que trabajen en mejorar la claridad y efectividad de su comunicación para reforzar su posicionamiento. En un mercado globalizado y digital, la ventaja competitiva debe actualizarse constantemente para mantenerse relevante. Para ello, las empresas deben basarse en estudios de mercado, retroalimentación del cliente y estrategias de comunicación que resalten de manera estratégica sus beneficios diferenciales.

Las empresas han identificado criterios clave para segmentar su mercado, y han definido las características de su Buyer Persona, lo que refleja un enfoque más estratégico y personalizado en el marketing. Esto se debe a la necesidad de diferenciarse en un entorno competitivo, la disponibilidad de herramientas analíticas y la importancia de adaptar las estrategias a las necesidades específicas de los clientes. Estas prácticas ayudan a mejorar la relevancia y efectividad de las campañas. Aunque la mayoría de las empresas comprende la importancia de segmentar su público y definir a su cliente ideal, el hecho

de que la definición del Buyer Persona sea ligeramente menor que la segmentación de mercado sugiere que algunas empresas aún no han desarrollado una representación detallada de su consumidor objetivo. La definición de un Buyer Persona es clave para crear estrategias de marketing más precisas, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la conversión de ventas.

Los datos reflejan que la mayoría de las empresas han implementado publicidad digital debido a su efectividad, accesibilidad y capacidad para segmentar audiencias de manera precisa. Las otras empresas complementan esta estrategia con la asistencia a ferias y eventos para fortalecer su posicionamiento tanto en línea como en el mundo físico. Esto refleja una creciente adaptación de las empresas a las tendencias del mercado y al entorno digital, reconociendo la importancia de la presencia online para atraer y fidelizar clientes en un mundo cada vez más conectado. Sin embargo, la minoría de las empresas no realizan actividades activas de posicionamiento, lo que podría deberse a barreras como falta de recursos, conocimiento limitado o resistencia al cambio. Esta falta de estrategias de visibilidad podría representar una desventaja competitiva, dificultando la captación de clientes, el reconocimiento de marca y la diferenciación frente a la competencia. Para mantenerse relevantes en el mercado, es crucial que estas empresas adopten estrategias de posicionamiento, ya sea a través de canales digitales, eventos presenciales o una combinación de ambos.

Los resultados muestran que, aunque la innovación de productos es la prioridad, existe una oportunidad para fortalecer la estrategia visual y de empaque, clave para la percepción del valor y la decisión de compra. El empaque, más allá de ser un medio de protección, se ha convertido en un diferenciador clave. En Azuay, como en las tendencias globales, los consumidores prefieren empaques ecológicos, lo que ha llevado a las marcas locales a usar materiales biodegradables y reciclables. Además, la facilidad de uso, como envases resellables y de fácil apertura, se ha vuelto esencial. Los empaques minimalistas y con ventanas transparentes también son populares por generar confianza. Para mejorar su competitividad, las empresas deben adoptar un enfoque integral de innovación que abarque tanto el producto como su presentación y empaque, incorporando sostenibilidad, funcionalidad y diseño estratégico para alinearse con las expectativas del mercado.

Se revela una tendencia clara hacia la digitalización de la promoción comercial, con una fuerte preferencia por estrategias en redes sociales, mientras que otras acciones tradicionales o de contacto físico (ferias, activaciones, aperturas) tienen un uso mucho más reducido o complementario. La alta presencia de “No aplica” sugiere también áreas de oportunidad o limitaciones en las estrategias de comunicación comercial.

La falta de promoción puede afectar negativamente la visibilidad y competitividad de las empresas en el mercado. La falta de inversión en publicidad por parte de muchas PYMES se debe a diversas razones, como limitaciones presupuestarias, falta de conocimiento en

marketing, y la percepción de que no necesitan promocionarse debido a una base de clientes establecida. Además, algunas empresas no ven un retorno claro de inversión (ROI) o temen que no puedan competir con grandes corporaciones. (Paredes et al., 2023)

Aunque hay una transición hacia lo digital como estrategia clave, algunas empresas siguen utilizando métodos tradicionales como promociones en puntos de venta y participación en eventos. El hecho de que una quinta parte de las empresas no realice actividades promocionales refleja una falta de comprensión o dificultades para optimizar su presencia en el mercado, lo que representa una clara oportunidad de mejora para aumentar su visibilidad y competitividad.

5. Conclusiones

- Los mercados en los que operan las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia del Azuay reflejan un panorama en constante evolución, los resultados obtenidos en esta fase de diagnóstico reflejan que las empresas afiliadas han avanzado en los ámbitos de la planificación estratégica y el marketing operativo; no obstante, aún existen áreas de mejora en la adopción de estrategias de posicionamiento y diferenciación, así como en apartados tácticos como la promoción, lo que por ahora limita su alcance y sostenibilidad en un mercado cada vez más dinámico.
- Para consolidar su presencia en el mercado, las empresas deben fortalecer su inversión en marketing, priorizando los medios digitales y no convencionales, echar mano de la recursividad y un seguimiento permanente de las distintas variables de la oferta, la demanda y los canales de comercialización.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

8. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

9. Referencias bibliográficas

Barney, J., & Hesterly, W. (2019). Administración estratégica y ventaja competitiva: Conceptos y casos (6.ª edición). Pearson. <https://www.pearson.com/en->

[us/subject-catalog/p/strategic-management-and-competitive-advantage-concepts-and-cases/P200000005821/9780136878674](https://www.visionariodigital.org/subject-catalog/p/strategic-management-and-competitive-advantage-concepts-and-cases/P200000005821/9780136878674)

- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2021). *Publicidad y promoción: una perspectiva de comunicaciones de marketing integradas* (12.ª edición). McGraw-Hill Education. <https://www.amazon.com/Advertising-Promotion-Integrated-Communications-Perspective/dp/1260259315>
- Blythe, J. (2013). *Principios y práctica del marketing* (3.ª edición). SAGE Publications. <https://www.amazon.com/Principles-Practice-Marketing-Jim-Blythe/dp/1446274004>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª edición). McGraw-Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Administración estratégica: Un enfoque basado en la ventaja competitiva, conceptos y casos* (16.ª edición). Pearson. <https://www.casadellibro.com/libro-conceptos-de-administracion-estrategica-16-edicion/9786073240192/5366247>
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.ª edición). Pearson. <https://es.scribd.com/document/697577077/Principios-de-Marketing-17E-Kotler>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª edición). Pearson. https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Wiley. <https://www.amazon.com/Marketing-5-0-Philip-Kotler/dp/1119668514>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). *Marketing* (11.ª edition). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/etextbook-mktg-11e-lamb-hair-mcdaniel/9780357688809/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Papadacos, P., & Meneses Vilar, M. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto. <https://www.amazon.com/-/es/Dise%C3%B1ando-propuesta-valor-productos-servicios/dp/8423419517>
- Paredes Cruz, R. E., Vasconez Fuentes, J. L., Castellano Montiel, A. G., & Tanqueño Colcha, O. P. (2023). *Costo en la implementación de la norma internacional de*

información financiera de impuesto a las ganancias en las PYMEs .

ConcienciaDigital, 6(1.2), 134-146.

<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.2.2495>

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Administración estratégica: Planeación para la competencia nacional y global* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

https://www.amazon.com/Strategic-Management-Planning-Domestic-Competition/dp/0071326391#detailBullets_feature_div

Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill Education. <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>

Saavedra Tenesaca, J. A., Tenecela Espinoza, D. A., & Araujo Ochoa, G. I. (2023). Análisis de la importancia de las pymes en la economía del Ecuador. *Visionario Digital*, 7(4), 196-211. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2779>

Trott, P. (2021). *Gestión de la innovación y desarrollo de nuevos productos* (7.^a edición). Pearson. <https://www.amazon.com/-/es/Innovation-Management-New-Product-Development/dp/1292251522>

Underwood, R. L., & Klein, N. M. (2002). Packaging as brand communication: Effects of product pictures on consumer responses to the package and brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 58–68.

<https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501926>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Open policy finder
Formerly Sherpa services