

## Estrategias de desarrollo para microempresas: Una visión desde la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, Ecuador

**Samantha Abigail Armijos Naula**<sup>1</sup>

Universidad Técnica De Machala

[samantharmijos@gmail.com](mailto:samantharmijos@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-1260-8362>

**María Del Cisne Armijos Rodríguez**<sup>2</sup>

Universidad Técnica De Machala

[armijosmaria98@gmail.com](mailto:armijosmaria98@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-7734-5808>

**Jorge Guido Sotomayor Pereira**<sup>3</sup>

Universidad Técnica De Machala

[jorguisop@gmail.com](mailto:jorguisop@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9093-4004>

Informe de Investigación

### Resumen

Este estudio analiza las estrategias de desarrollo implementadas por las microempresas en la ciudad de Machala, Ecuador, en el contexto de los desafíos estratégicos estructurales que se enfrentan en América Latina. Mediante un enfoque descriptivo y cuantitativo, complementado con técnicas cualitativas, se tomó una muestra por conveniencia de 150 microempresas, las cuales fueron encuestadas, para identificar sus características, prácticas estratégicas y barreras para la competitividad local. Los resultados indican una escasa práctica de planificación estratégica, limitaciones en la adopción tecnológica y falta de alianzas, aunque se evidencia adaptación y una contribución significativa al empleo. Se concluye con la necesidad de fomentar políticas públicas que impulsen la capacitación, la digitalización y la cooperación empresarial para, a su vez, fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de dichas unidades económicas.

**Palabras clave:** Microempresas, estrategias empresariales, competitividad, planificación, Machala.

### *Development strategies for microenterprises: A view from the city of Machala, El Oro Province, Ecuador*

### Abstract

This study analyzes the development strategies implemented by microenterprises in the city of Machala, Ecuador, in the context of the structural strategic challenges facing microenterprises in Latin America. Using a descriptive and quantitative approach, complemented by qualitative techniques, 150 microenterprises were surveyed to identify their characteristics, strategic practices, and barriers to local competitiveness. The results indicate limited strategic planning, limited technological adoption, and a lack of partnerships, although adaptation and a significant contribution to employment are evident. The study concludes that public policies that promote training, digitalization, and business cooperation are needed to strengthen the sustainability and competitiveness of these economic units.

**Keywords:** Microenterprises, business strategies, competitiveness, planning, Machala.

**Recibido:** 06-04-25

**Revisado:** 15-06-25

**Aceptado:** 03-07-25

### ¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Armijos, S. Armijos, M. Sotomayor, J. (2025). Estrategias de desarrollo para Microempresas: Una visión desde la ciudad de Machala, Provincia de El Oro Ecuador. *Revista Visión Gerencia*, 24(2), pp. 286 – 297.

Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Economista. Emprendedora, con experiencia en el área de ventas, servicio al cliente, manejo de inventarios y gestión administrativa básica. Egresada de la Universidad Técnica de Machala.

<sup>2</sup> Economista, con experiencia en el área de gestión administrativa básica y comunicación efectiva. Egresada de la Universidad Técnica de Machala.

<sup>3</sup> Economista graduado de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Diplomado Superior en Gerencia Estratégica de Mercadeo por la Universidad Técnica Particular de Loja. Maestría en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Doctor en Análisis Económico y estrategia empresarial. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala. Experiencia en el ámbito educativo y administrativo. Director del grupo de investigación GLOBAL PLUS

## 1. Introducción

En América Latina, las microempresas constituyen un componente esencial del tejido productivo, no solo por su peso numérico en el ecosistema empresarial, sino por su capacidad de generar empleo e impulsar economías locales. A pesar de su importancia, estas unidades económicas enfrentan una serie de desafíos estructurales que dificultan su crecimiento, sostenibilidad y competitividad en entornos marcados por la informalidad, la falta de financiamiento y la escasa planificación estratégica (Pinargote y Barrios, 2021).

En este contexto, el presente estudio se centra en analizar las estrategias de desarrollo adoptadas por microempresas ubicadas en la ciudad de Machala, Ecuador, como una vía para comprender las dinámicas que configuran su desempeño actual. La investigación no solo busca identificar las prácticas más comunes, sino también visibilizar las limitaciones que enfrentan estos negocios y aportar las recomendaciones oportunas para el fortalecimiento de sus capacidades organizativas. Adicionalmente, al considerar el rol estratégico de las microempresas en la economía ecuatoriana y latinoamericana, este análisis se plantea como una contribución al diseño de políticas públicas más efectivas, orientadas a la profesionalización, formalización y consolidación de las microempresas en los mercados.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 Origen y evolución de las microempresas en América Latina

Las microempresas han desempeñado un papel fundamental en la configuración económica y social de América Latina. Su origen se vincula estrechamente con la necesidad de generar medios de subsistencia independientes, especialmente en

contextos de limitadas oportunidades laborales formales; por otro lado, las microempresas se han convertido en el sustento económico de muchas personas en América Latina, al representar más del 90% del total de empresas que promueven el empleo y la inclusión social (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2019). A lo largo de las décadas, estas pequeñas unidades productivas se han consolidado como pilares esenciales en las economías latinoamericanas, adaptándose a diversos entornos y desafíos.

La importancia de las microempresas en la región es innegable, representan aproximadamente el 99% del total de empresas y son responsables de generar cerca del 67% del empleo total, según información de la CEPAL. Pese a esto, se considera que las microempresas contribuyen en un bajo nivel al Producto Interno Bruto, lo cual refleja desafíos en términos de producción y competitividad. Esta dualidad resalta su rol como motor de empleo y su potencial desarrollo en términos de aporte económico (CEPAL, 2024).

La definición y caracterización de las microempresas varían según los criterios establecidos por diferentes organismos internacionales y gobiernos nacionales. Generalmente, se consideran microempresas aquellas unidades económicas que emplean a menos de 10 personas y registran ventas anuales limitadas. El boletín de la Cámara de Comercio de Quito (2017) (Tabla N° 1) especifica tres aspectos esenciales, para distinguir a las microempresas: mano de obra, ventas y activos; además indica que los microempresarios en el país, para acceder al financiamiento, experimentan la tasa de interés más alta del mercado.

**Tabla N°1. Tipos de empresas, según su tamaño**

| Variable                      | Micro - empresa   | Pequeñas - empresas           | Mediana - empresas                   | Grandes - empresas |
|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Personal ocupado              | De 1-9            | De 10 - 49                    | De 50 - 199                          | >200               |
| Valor bruto de ventas anuales | < 100.000         | 100.001 - 1.000.000           | 1.000.001 - 5.000.000                | > 5.000.000        |
| Monto de activos              | Hasta US \$100.00 | De US\$ 100.001 hasta 750.000 | De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999 | >4.000.000         |

**Fuente:** Boletín Cámara de Comercio de Quito, Ecuador (2017).

Michael Porter es ampliamente reconocido como el padre de la estrategia empresarial moderna. Según Porter, la esencia de la estrategia radica en elegir deliberadamente una serie de actividades diversas destinadas a proporcionar una combinación exclusiva de valor. Esto implica que una empresa debe diferenciarse de sus competidores mediante la selección de actividades que le permitan ofrecer un valor distintivo a sus clientes (Instituto de Estudios Bursátiles –IEB-, 2021).

## 2.2 Estrategias empresariales y competitividad de las microempresas

En este contexto, las estrategias empresariales emergen como herramientas clave para enfrentar los desafíos que limitan el desarrollo de las microempresas. Según Michael Porter (2011), la estrategia no solo consiste en competir por ser el *mejor*, sino en ser *único*, al definir actividades y enfoques que permitan a la empresa diferenciarse en el mercado. En el caso de las microempresas en América Latina, las estrategias deben enfocarse en la maximización de los recursos disponibles y la adaptación continua al ecosistema, lo cual asegura su sostenibilidad y competitividad.

Por otra parte, la sostenibilidad de las microempresas no solo depende de superar barreras estructurales, sino también de la capacidad de implementar estrategias que fomenten la resiliencia y la innovación. Por ejemplo, la

adopción de tecnologías digitales puede optimizar procesos operativos, reducir costos y ampliar el alcance de mercado, lo que contribuye a una mayor sostenibilidad. Asimismo, las estrategias capaces de promover el desenvolvimiento y la formación de capacidades gerenciales entre los microempresarios, pueden fortalecer su capacidad para tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del entorno (Bárcena et al., 2011).

Un ejemplo destacado es el uso de prácticas sostenibles en las microempresas dentro de la región. El uso de energías limpias, la disminución de carbono y la implementación de políticas de economía circular han permitido a estas empresas mejorar su reputación y generar valor a largo plazo. Además, la integración en cadenas de valor ha facilitado el acceso a nuevos mercados y recursos, potenciando su crecimiento y desarrollo (Bárcena et al., 2011).

Las microempresas en América Latina han experimentado transformaciones significativas en su estructura dinámica. Tal como se mencionó, históricamente, estas unidades económicas surgieron a modo de respuesta ante la falta de ingresos en contextos de alta informalidad y limitadas oportunidades laborales. Con el tiempo, han evolucionado desde actividades de subsistencia hacia emprendimientos más estructurados, contribuyendo al desarrollo regional. Pese a esto, aún hay problemáticas que resolver relacionadas con la productividad y la formalización (Zevallos, 2003).

## 2.3 Diferencia entre microempresas y mediana empresas

Las empresas en América Latina se clasifican según criterios, como el número de empleados y la facturación anual; a partir de dichos criterios, las diferencias entre micro y medianas empresas son evidentes.

Las microempresas generalmente tienen menos de 10 empleados y facturan cifras limitadas, dependiendo del país; las medianas empresas cuentan con menos de 250 empleados y tienen ingresos significativamente mayores, alcanzando hasta 50 millones de euros anuales según la Unión Económica Europea, o hasta 100 empleados en algunos países de América Latina. Además, las microempresas suelen operar con estructuras organizativas simples y enfrentan mayores desafíos en el acceso a créditos y tecnología avanzada, a diferencia de las medianas empresas, que disponen de más recursos y capacidades tecnológicas (Zevallos, 2003).

A pesar de su preponderancia numérica y su capacidad para generar empleo, las microempresas enfrentan desafíos significativos, tales como: acceso limitado al financiamiento y a la tecnología, bajos niveles de productividad, y una elevada tasa de informalidad. Estos obstáculos limitan su capacidad de crecimiento y su forma de contribuir a la economía de la región. Por ello, es esencial implementar políticas públicas que fortalezcan su competitividad y promuevan su formalización, reconociendo su papel crucial en la economía y su potencial para impulsar un desarrollo más inclusivo y sostenible (Ferraro & Rojo, 2018).

## 2.4 Desafíos actuales de las microempresas

En la actualidad, las microempresas en los países latinoamericanos han experimentado un crecimiento notable. Según datos de NielsenIQ (2022), las pequeñas y medianas empresas en esta parte del mundo han mostrado un ritmo de crecimiento del 13,4% en el último año, superando a otras regiones. Las microempresas en América Latina son fundamentales para el desarrollo económico, constituyen más del 99,5% del total de empresas, y aportan cerca del 60% del empleo formal, lo que las

convierte en pilares esenciales para impulsar el desarrollo económico y fomentar la inclusión social (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe, 2019).

Pese a este favorable comportamiento, las microempresas enfrentan desafíos significativos, evidenciados en un informe de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) (2018); según dicho reporte, aunque las microempresas representan el 90% del tejido empresarial y generan el 28% del PIB en Latinoamérica, estas empresas no cuentan con el apoyo necesario de las autoridades de cada nación.

Los desafíos que comúnmente enfrentan las microempresas son:

- **Acceso al financiamiento:** Las entidades bancarias convencionales no ofrecen condiciones favorables de financiamiento a estas compañías debido a su pequeño y mediano tamaño, reflejado a su vez en el escaso historial crediticio y escala operativa, lo cual las excluye de la banca tradicional (Molina y Sánchez, 2016). Por consiguiente, para abordar esta situación, las microempresas pueden explorar opciones alternativas como asociaciones de ahorro, inversores privados o iniciativas gubernamentales diseñadas especialmente para empresas en crecimiento.
- **Escasez de capacitación:** El mantener personal capacitado representa otro reto frecuente para las microempresas. A menudo, estas empresas no logran competir con las grandes empresas en cuanto a remuneraciones y beneficios laborales.
- **Limitación tecnológica:** Las microempresas por su presupuesto reducido enfrentan limitaciones tecnológicas; la incapacidad para incorporar nuevas tecnologías a sus procesos productivos hacen reducir

su competitividad y capacidad de enfrentar cambios en el mercado.

- **Acceso a mercados y expansión internacional:** La expansión del mercado local representa un reto importante para las microempresas. La escasez de conocimiento sobre los mercados internacionales, junto con los elevados costos logísticos, son barreras comerciales que pueden complicar el acceso a nuevos clientes y limitar las oportunidades de crecimiento de estas empresas.

Por lo anterior, las microempresas enfrentan diversos desafíos para mantenerse en el sector en el que operan. Esta situación lleva a las microempresas a concentrarse de manera excesiva en el trabajo y la venta de los bienes y servicios, descuidando temas que son esenciales relacionados con la competitividad y productividad para sus negocios (Bustamante & Cabrera, 2017).

Respecto al emprendimiento en el desarrollo de microempresas, el Global Entrepreneurship Monitor (2023), destaca que Ecuador mantiene una alta tasa de actividad emprendedora temprana (TEA, por sus siglas en inglés), lo cual refleja la proporción de población joven y adulta que se considera emprendedora naciente o nuevo emprendedor, como un indicador favorable para el país al alcanzar 32,7%, liderando en América Latina. Esto implica que aproximadamente uno de cada tres adultos en el país está iniciando o gestionando un nuevo negocio. Sin embargo, en años recientes el TEA, ha disminuido en comparación con el año 2019, donde alcanzó el 36,2%, esta reducción se atribuye a una menor proporción de emprendedores nacientes, posiblemente influenciada por factores económicos y sociales recientes. Para el presente estudio es importante referenciar el comportamiento de la TEA en relación con las microempresas, por

cuanto esta tasa refleja el porcentaje de personas que al iniciar un negocio lo hacen como microempresas, en su mayor parte, por tal motivo una TEA alta implica una mayor creación de microempresas en su etapa inicial.

## 2.5 Relevancias de las empresas en la provincia del oro, Machala.

Las microempresas desempeñan un rol protagónico en lo relacionado con la economía de la provincia de El Oro y su capital, Machala, Ecuador. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2018 existían 81.995 microempresas en Ecuador, de las cuales el 4,96% se ubicaban en la provincia de El Oro, representando aproximadamente 4.070 microempresas. Estas microempresas constituyen el 93,23% del entramado empresarial de la provincia, evidenciando su preponderancia en la estructura económica local.

A nivel nacional, las microempresas en Ecuador generan el 25,33% del empleo formal, mientras que en El Oro aportan con el 3,94%, lo que equivale a 106.314 fuentes laborales. Además, su contribución a la masa salarial en la provincia asciende a 761.705 millones de dólares, representando el 2,90% del total provincial. En términos de distribución geográfica, Machala destaca como una de las cinco principales ciudades del país con mayor concentración de microempresas, resaltando así su importancia en la economía dentro del territorio nacional (Carvallo & De La Cruz, 2021).

## 3. Metodología

Este estudio se ubicó en el nivel descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que permitió analizar, medir y detallar las características observables de las microempresas seleccionadas, a objeto de proporcionar una visión clara de su situación sin manipular ninguna variable. El enfoque



cuantitativo se justificó por su capacidad para obtener datos numéricos y realizar análisis estadísticos objetivos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El tipo de investigación fue descriptivo-transversal, ya que se obtuvo información en un único momento del tiempo, sin realizar un seguimiento longitudinal, lo cual permitió observar y analizar la realidad de las microempresas, . El enfoque transversal facilitó identificar patrones en un punto temporal específico (Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

La investigación respondió a un diseño de campo no experimental, ya que la recolección de información se realizó directamente en el entorno natural de los sujetos de estudio, sin manipular las variables observadas, permitiendo describir los fenómenos tal como se presentaron (Arias, 2006).

También la investigación se desarrolló a través del método deductivo, partiendo de teorías generales para examinar situaciones particulares en el contexto local de Machala. Se complementó con el método analítico y el método sintético, el primero permitió descomponer el fenómeno en sus partes para un estudio más detallado, mientras que el segundo facilitó la integración de los elementos analizados para obtener conclusiones globales y coherentes (Sabino, 1992).

En cuanto al tamaño poblacional, en la ciudad de Machala, según datos registrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para el momento de la toma de muestra y la recolección de datos, existían 28,695 microempresas, los cuales representaron el 35% del total de empresas en el Cantón. Esta población fue muestreada para obtener información directa, de las unidades económicas activas, al momento de la recolección, en los diversos sectores como: Bienes de consumo, comercio electrónico, artículos para hogar, salud, entre otros.

Para la recolección de datos se emplearon principalmente dos técnicas:

- Revisión bibliográfica, utilizada para construir el marco teórico de la investigación mediante la recopilación de información científica, normativa y contextual relevante sobre las microempresas, sus estrategias y competitividad (Tamayo & Tamayo, 2009).

- Encuestas estructuradas, aplicadas a una muestra por conveniencia de 150 microempresas ubicadas en la ciudad de Machala, provincia de El Oro. Estas microempresas fueron seleccionadas a partir de los siguientes criterios: poseer de 1 a 9 trabajadores, registrar ventas anuales inferiores a los \$100.000, y manifestar su disposición para colaborar con el estudio. La selección de esta muestra no probabilística se fundamentó en la accesibilidad y disposición de las unidades de estudio.

Estas técnicas permitieron recopilar datos directos y objetivos desde la fuente primaria, con instrumentos cerrados para facilitar el análisis cuantitativo de los datos obtenidos (Hernández et al., 2014).

Este análisis cuantitativo, fue combinado con técnicas cualitativas, para obtener una comprensión integral de la problemática abordada. El enfoque cualitativo se empleó para analizar la dinámica de las microempresas, sus estrategias y su relación con la digitalización (Porter, 2011), en triangulación con la revisión de la literatura efectuada y otros estudios. Con ello se trató de obtener un panorama más completo y fundamentado sobre la situación actual de las microempresas en América Latina, facilitando la identificación de oportunidades y desafíos en su desarrollo.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1 Características generales de la microempresa

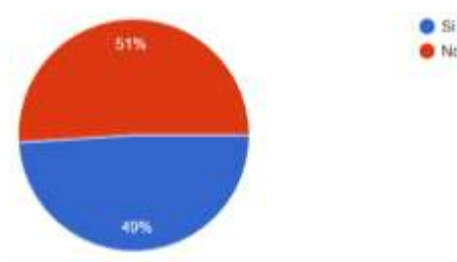
El análisis del sector de actividad mostró una marcada concentración en el comercio de bienes de consumo (16%), artículos para el hogar (12%) y electrónicos (12%). Estos sectores, caracterizados por una alta rotación y bajo costo de entrada, son típicos en el microemprendimiento latinoamericano, donde los empresarios optan por mercados accesibles y de demanda estable. La escasa diversificación observada puede interpretarse como una estrategia de supervivencia que, si bien facilita el ingreso al mercado, también expone a estas unidades económicas a una competencia intensa y limita su resiliencia ante choques externos.

En cuanto a la antigüedad de las microempresas encuestadas, casi la mitad (48,7%) supera los seis años de operación, lo que refleja una capacidad notable de permanencia. Este dato es relevante considerando las elevadas tasas de mortalidad empresarial en los primeros años de vida de los emprendimientos, en América Latina (Mendoza, 2021). Esta alta tasa de mortalidad se debe, en gran parte, a la ausencia de apoyo estructural, como políticas públicas sólidas, al escaso asesoramiento empresarial y limitado acceso a financiamiento. Por ello, las microempresas de la ciudad de Machala, pese a que logran sobrevivir gracias a su capacidad de adaptación, requieren de un entorno favorable que permita a nuevas microempresas consolidarse y crecer sosteniblemente.

### 4.2 Planificación estratégica

Una proporción significativa de los microempresarios encuestados (51%) no ha definido una misión y visión formal para sus negocios (Gráfico N° 1). Esta carencia limita seriamente la capacidad de las microempresas para establecer una dirección clara y sostenida (Peñafiel

et al., 2019). La falta de estos elementos estratégicos conduce a una toma de decisiones reactiva y desordenada, dificultando el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Por el contrario, a través de las encuestas realizadas, se pudo notar que varias empresas sí cuentan con estos lineamientos, mostrando un mayor grado de formalización y profesionalización, lo cual potencia su capacidad de adaptación y crecimiento.



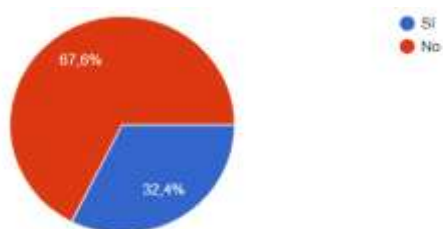
**Gráfico N° 1. Misión y visión formal del negocio.** Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la planificación, el (66,7%) de las microempresas estudiadas, se enfoca en el corto plazo debido a la incertidumbre y los recursos limitados, lo que impide una planificación estratégica efectiva. Solo un 33,3% aplica estrategias operativas están centradas en resolver las necesidades inmediatas, lo cual limita su capacidad de adaptación a cambios del entorno social.

### 4.3 Diseño e implementación de estrategias

El 67,6% de los encuestados no ha diseñado e implementado estrategias formales (Gráfico N° 2), lo cual representa una debilidad estructural. La falta de planificación estratégica, refleja una gestión empresarial principalmente intuitiva y reactiva, lo que limita la competitividad y la sostenibilidad de las microempresas (Castro et al., 2018). Entre los principales obstáculos señalados para el diseño e implementación de estrategias destacan el desconocimiento

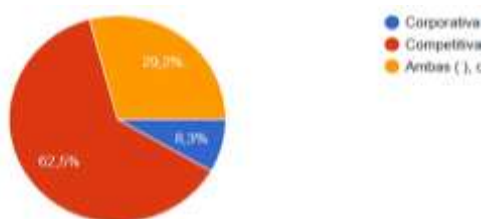
técnico (36,6%), la dificultad para contratar personal calificado (19,8%) y la falta de acceso a financiamiento (15,8%). Estos desafíos son indicativos de una carencia generalizada de formación empresarial y de recursos financieros, situación común en el microemprendimiento de la región (Rivas & Salgado, 2021).



**Gráfico N° 2. Diseño e implementación de estrategias, en las Microempresas.**  
 Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Tipos de estrategias aplicadas

El análisis de las estrategias aplicadas revela una preponderancia por el uso de las estrategias competitivas (62,5%), orientadas principalmente a sobrevivir y a destacar en mercados fragmentados y altamente competitivos. Solo el 8,3% de microempresas implementa estrategias corporativas, que requieren una visión de crecimiento más estructurada y mayores recursos. Un 29,2% combina ambos tipos de estrategias (Gráfico N° 3), lo cual refleja un nivel más avanzado de conciencia empresarial (Bowen et al., 2009).



**Gráfico N° 3. Tipos de estrategias en las Microempresas.** Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las estrategias corporativas, el crecimiento hacia adelante (38,7%) y la penetración de mercado (32,3%) son las más comunes. Estas estrategias demuestran una intención de consolidación en los mercados actuales antes de considerar expansiones o diversificaciones más complejas (Kamal et al., 2009). Dentro de las estrategias competitivas, la estrategia de diferenciación (54,3%) es la más usada, seguida de la estrategia de liderazgo en costos (30,4%) y el enfoque en nichos específicos (15,2%) (Pérez, 2021).

#### 4.5 Estrategias específicas de diferenciación

Las microempresas encuestadas adoptan principalmente estrategias de precios (41,7%) como su estrategia de diferenciación, una práctica que, aunque efectiva en el corto plazo, puede comprometer la rentabilidad y sostenibilidad de la microempresa, de no gestionarse adecuadamente. Otros enfoques utilizados, por las microempresas estudiadas, incluyen el servicio al cliente (22,9%) y la personalización de productos (14,6%) (Gráfico N° 4), estas prácticas reflejan un reconocimiento creciente en la importancia de agregar valor más allá del precio (Novoa, 2009). Sin embargo, la innovación disruptiva aún es limitada.



**Gráfico N° 4. Estrategias de diferenciación usadas por las Microempresas.** Fuente: Elaboración propia.



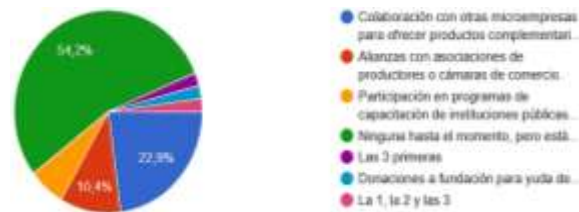
#### 4.6 Identificación de necesidades y desarrollo de productos

Para identificar las necesidades de sus clientes, el 37,5% de las microempresas utiliza comentarios directos, el 29,2% observa tendencias del mercado y el 12,5% analiza quejas y devoluciones. Estos métodos, aunque efectivos hasta cierto punto, son principalmente informales y carecen de sistematización (Clemenza y Araujo, 2022). Esta situación refleja una limitada capacidad de investigación de mercado, en las Microempresas estudiadas lo cual restringe su capacidad para anticipar cambios en las preferencias de los consumidores y para adaptarse proactivamente.

#### 4.7 Comercialización y alianzas

En las microempresas estudiadas, la venta directa sigue siendo el canal de comercialización predominante (54,2%), seguido por el uso de redes sociales (20,8%). Esto indica una combinación de métodos tradicionales con una incipiente adopción de estrategias digitales (Pablos, 2002). No obstante, la digitalización aún enfrenta barreras significativas como el desconocimiento tecnológico y la percepción de altos costos.

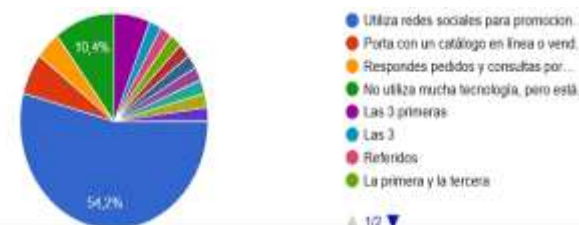
En términos de alianzas estratégicas, el 54,2% de las microempresas encuestadas no ha establecido ningún tipo de colaboración, lo que refleja una baja articulación empresarial (Gráfico N° 5). Sin embargo, un 22,9% ha desarrollado alianzas con otras microempresas, lo cual demuestra una leve tendencia hacia la cooperación. Esta falta de alianzas limita el acceso a recursos compartidos, a la innovación conjunta y a la expansión de redes de mercado (Martín & Herrera, 2022).



**Gráfico N° 5. Comercialización y alianzas.** Fuente: *Elaboración propia.*

#### 4.8 Incorporación de tecnología

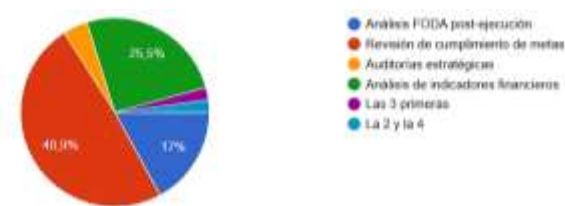
El uso de redes sociales como herramienta de marketing, ha sido la práctica más utilizada por las Microempresas estudiadas (54,2%), lo cual representa el primer paso para la transformación digital. La adopción de tecnologías más avanzadas, como plataformas de comercio electrónico o sistemas de gestión, sigue siendo baja en la realidad estudiada (Gráfico N° 6). Esta última situación limita su eficiencia operativa y la competitividad en mercados cada vez más digitalizados (Martínez y Casillas, 2023).



**Gráfico N° 6. Incorporación de tecnología en las Microempresas.** Fuente: *Elaboración propia.*

#### 4.9 Resultados de las Microempresas y su evaluación

El 45,8% de las microempresas reportó un aumento en ventas e ingresos, mientras que el 25% indicó una mejora en su posicionamiento en el mercado. Estos resultados alcanzados por las Microempresas, sugieren que la implementación de estrategias, aunque limitada en la mayoría de los casos (Gráfico N° 2), tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial (Pinzón-Prado, y Morquecho-Salto, 2023). Al profundizar en los métodos para medir resultados, se obtuvo que la mayoría de las microempresas utiliza métodos básicos, tales como: cumplimiento de metas (48,9%), análisis financiero (25,5%) y FODA (17%) (Gráfico N° 7). Esta falta de evaluaciones sofisticadas restringe la capacidad de aprendizaje y la mejora continua (Carrillo & Romero, 2022).



**Gráfico N° 7. Tipos de Medición de resultados.** Fuente: *Elaboración propia.*

#### 5. Conclusión

Luego de analizar las estrategias de desarrollo adoptadas por las microempresas ubicadas en la ciudad de Machala, Ecuador, y a partir de un diseño de investigación descriptivo, de enfoque mixto y de un muestreo intencional de 150 microempresas, se obtuvo que pese al importante desempeño de las microempresas de Machala en la economía local, las microempresas presentan varias debilidades en cuanto a planificación estratégica, adaptación tecnológica, formación empresarial y la escasez de

alianzas estratégicas. Las microempresas ubicadas en la ciudad de Machala enfrentan desafíos estructurales que limitan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. A pesar de estas limitaciones, estas microempresas muestran una notable resiliencia y contribuyen de manera significativa al empleo y a la dinámica económica local.

Los resultados revelan que más de la mitad de las microempresas no cuentan con una misión y visión definida, lo cual limita su capacidad para establecer objetivos claros y sostenibles. La falta de planificación estratégica también se traduce en una baja implementación de estrategias formales, afectando negativamente la competitividad y capacidad de respuestas ante los cambios del entorno.

En cuanto a los términos de diferenciación, la mayoría de las microempresas recurren a estrategias más básicas, basadas en precios bajos para poder atraer clientes. A pesar de que esta estrategia puede ofrecer ventajas a corto plazo, compromete la rentabilidad y limita la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, la poca incorporación tecnológica digital refleja una brecha crucial en la transformación digital, restringiendo el acceso a mercados más amplios y a la eficiencia operativa de las microempresas.

El estudio demuestra una capacidad destacable de adaptación y resiliencia entre las microempresas más antiguas, las cuales han logrado mantenerse operativas por más de seis años. Sin embargo, la falta de alianzas estratégicas y el poco acceso a la identificación de necesidades del cliente impiden su desarrollo dinámico y competitivo. Por ello, se consideran urgentes políticas públicas y programas de capacitación que fortalezcan las capacidades gerenciales y tecnológicas de los microempresarios, con miras a incrementar la formalización de estas

empresas, así como el fomento de redes de cooperación empresarial. Además, se requiere fortalecer la cultura de planificación estratégica y fomentar el uso de tecnologías digitales que permitan a estas unidades económicas adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

Se razona que el futuro de las microempresas en Machala y, por extensión, en América Latina, dependerá en gran medida de su capacidad para superar estos desafíos y transformar sus limitaciones en oportunidades de innovación y sostenibilidad.

## 6. Referencias

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Una guía para su elaboración. (3ra. ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe. (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*. CAF. <https://www.caf.com/es/actualidad/n-oficias/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/>
- Bárcena, A., Prado, A., Cimoli, M., & Pérez, R. (2011). *Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social. Una mirada desde las PYMES* [CEPAL]. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b3fca11e-5ae8-4b70-abad-b0d2762a2e00/content>
- Bowen, M., Morara, M. y Mureithi, S. (2009). Gestión de retos empresariales en pequeñas y microempresas de Nairobi, Kenia. *KCA Journal of Business Management*, 2(1), 16-31.
- Bustamante, K. & Cabrera, K. (2027). Microcrédito, microempresa y educación en Ecuador. Caso de estudio: Cantón Zamora. *Espacios*, 38(53). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p25.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa. Boletín Jurídico. Recuperado 29 de diciembre de 2024, de: [https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/consulta\\_societaria\\_ju\\_nio\\_2017.pdf](https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/consulta_societaria_ju_nio_2017.pdf)
- Carvalho, Y., & De La Cruz, J. (2021). Plan para el fortalecimiento de la competitividad de las microempresas en Machala Ecuador - RILCO DS. *Carvalho*, 24, 1-11. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/24-octubre-21/microempresas-ecuador>
- Castro, J.A.V., Coria, E. C., & Martínez, E. E. V. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista*, 24(3), 9-19. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580002/28059580002.pdf>
- CEPAL. (2024). *Acerca de Microempresas y Pymes*. *Acerca de Microempresas y Pymes*. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Clemenza, C. y Araujo, R. (1996). El Mercadeo en las Microempresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1(2). 297-312. <https://doi.org/10.37960/revista.v1i2.9691>
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales [I]. (2018). *Las microempresas generan el 28% del PIB en Latinoamérica, pero carecen aún del impulso necesario*. CEOE. <https://www.ceoe.es/es/co-news/internacional/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del>
- Elorza, J. C. (2017). *América Latina: muchas mipymes, pero poco competitivas*. CAFBanco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. <https://www.caf.com/es/blog/america-latina-muchas-mipymes-pero-poco-competitivas/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*. En ESPAE. <https://www.espaec.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/GEM-Ecuador-2023-2024.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Instituto de Estudios Bursátiles [IEB]. (2021, 25 febrero). *Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial*. IEB. <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>
- Kamal, M., Good, T. y Qureshi, S. (2009). Resultados del desarrollo derivados de la adopción de TI en microempresas.

- 42° Conferencia Internacional de Hawái sobre Ciencias de Sistemas, Waikoloa, Hawái, EE. UU., 2009, pp.1-10, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.158>.
- Luciani, L., Zambrano, A., & González, A. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000300313](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300313)
- Maldonado, G. y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>
- Martínez-López, FJ, & Casillas, J. (2023). Aprovechamiento de las redes sociales para las pymes: resultados de una revisión bibliométrica. *Sostenibilidad*, 15(8), 70-87. <https://doi.org/10.3390/su15087007>
- Martínez-López, FJ, & Casillas, J. (2023). Aprovechamiento de las redes sociales para las pymes: resultados de una revisión bibliométrica. *Sostenibilidad*, 15(8), 70-87. <https://doi.org/10.3390/su15087007>
- Mendoza, J.L (2021). Influencia del contexto macroeconómico en la mortalidad de empresas en Perú. *XL(83)*, 403-430. <https://www.redalyc.org/journal/2821/282174140003/>
- Molina-Ycaza, D., & Sánchez-Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21-36. [https://www.researchgate.net/publication/319176294\\_Obstaculos\\_para\\_la\\_micro\\_pequena\\_y\\_mediana\\_empresa\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/319176294_Obstaculos_para_la_micro_pequena_y_mediana_empresa_en_America_Latina)
- NielsenIQ. (2022). *La evolución de las PyMEs en América Latina - NIQ*. NIQ. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2022/la-evolucion-de-las-pymes-en-america-latina/>
- Novoa, P.C. (2009). Valor empresarial. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Valor-empresarial-20090728-0004.html>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) Cono Sur Informes Técnicos 7). [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40oro-lima/%40sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40oro-lima/%40sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)
- Pablos, G. (2002). Modelo de referencias en la adopción de una estrategia de e-business en los negocios tradicionales. Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey. <http://hdl.handle.net/11285/567985>
- Peñafiel, J.F., Pibaque, M.S, & Pin, J.A (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- Pérez, A. (2024). Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento. Asturias Corporación Universitaria. Ob s Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Pinargote H., Barrios, J. (2021). Políticas públicas orientadas a impulsar a las pymes ecuatorianas- *Revista de Estudios Políticas y Estratégicos*. 9(1), 33-52. <https://revistaepe.utem.cl/articulos/politicas-publicas-orientadas-a-impulsar-a-las-pymes-ecuatorianas/?>
- Pinzón-Prado, L. T., & Morquecho-Salto, J. C. (2023). Elementos que influyen en el posicionamiento de mercado de las microempresas comerciales. *Vinculatégica EFAN*, 9(3), 130-142. <https://doi.org/10.29105/vtga9.3-378>
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* [Harvard Business Review]. <https://sambodhipr.com/wp-content/uploads/2019/03/HBR-Que-es-la-estrategia-2.pdf>
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (2009). El proceso de investigación científica. Limusa.
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/73fcf4cf-9b77-44c1-94ab-d810f65be455/content>