

PRIMERA EDICIÓN



**INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y
POSICIONAMIENTO:
PERSPECTIVAS DEL MARKETING Y
LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
EN ECUADOR**



Eduardo Javier Espinoza Solis
AUTOR COMPILADOR

Innovación, liderazgo y posicionamiento: perspectivas del marketing y la gestión organizacional en Ecuador

Eduardo Javier Espinoza Solis

eeespinozas@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7519-0908>

Autor compilador

© Ediciones RISEI, 2025

Todos los derechos reservados.

Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución CC BY 4.0 Internacional.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición la editorial.

Editorial: *Ediciones RISEI*

Colección Escuela de Negocios

Título del libro: Innovación, liderazgo y posicionamiento: perspectivas del marketing y la gestión organizacional en Ecuador

Autor compilador: Eduardo Javier Espinoza Solis (docente UNEMI)

Edición: Primera edición

Año: 2025

ISBN digital: 978-9942-596-64-2

DOI: <https://doi.org/10.63624/risei.book-978-9942-596-64-2>

Coordinación editorial: Jorge Maza-Córdova y Tomás Fontaines-Ruiz

Corrección de estilo: Unidad de Redacción y Estilo

Diagramación y diseño: Unidad de Diseño

Revisión por pares: Sistema doble ciego de revisión externa

Machala - Ecuador, diciembre de 2025

Este libro fue diagramado en InDesign.

Disponible en: <https://editorial.risei.org/>

Contacto: info@risei.org

Contenido

CAPÍTULO I	21
-------------------	-----------

Impacto de la estrategia de marketing digital en el posicionamiento de un taller gastronómico en redes sociales

CAPÍTULO II	39
--------------------	-----------

La incidencia de las estrategias de marketing digital en la comercialización de productos de las pymes del Ecuador

CAPÍTULO III	55
---------------------	-----------

El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos en empresas de servicios en Guayaquil

CAPÍTULO IV	71
--------------------	-----------

La incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones

CAPÍTULO V	89
-------------------	-----------

El impacto de la gestión comercial en la satisfacción del usuario externo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

CAPÍTULO I

Impacto de la estrategia de marketing digital en el posicionamiento de un taller gastronómico en redes sociales

Marco Paúl Cáceres Charro

mcaceresc4@unemi.edu.ec

Introducción

¿Cómo influye la aplicación de una estrategia de marketing digital en el posicionamiento de un taller gastronómico? En un contexto donde la visibilidad en redes sociales se ha convertido en un factor determinante para el crecimiento de los emprendimientos educativos, esta interrogante adquiere gran relevancia. La transformación digital ha impulsado una evolución significativa en las formas de comunicación con los públicos, especialmente en sectores como la gastronomía, donde el contenido visual, creativo y experiencial desempeña un papel central en la captación y fidelización de clientes.

Los talleres gastronómicos que imparten cursos cortos se presentan como una alternativa innovadora frente a la formación tradicional, orientándose a personas que buscan adquirir habilidades prácticas en poco tiempo (Jackson, 2023; Lathren, et al., 2024). No obstante, su éxito no solo depende de la calidad de sus docentes o programas, sino también de su capacidad para posicionarse eficazmente en el mercado. De acuerdo con Kotler

y Keller (2021), las estrategias de marketing deben adaptarse a las nuevas dinámicas digitales, generando contenido que no solo informe, sino que conecte emocionalmente con los consumidores. A su vez, López y Ramírez (2022) afirman que el uso estratégico de plataformas como Instagram, TikTok y Facebook permite fortalecer la identidad de marca, aumentar la interacción con los usuarios y consolidar el posicionamiento en nichos específicos.

El objetivo de este ensayo es analizar el impacto de la estrategia de marketing digital en el posicionamiento de un taller gastronómico, considerando la implementación de acciones centradas en contenido audiovisual como medio principal para llegar al público objetivo. Se busca demostrar que, mediante el uso adecuado de las herramientas digitales, es posible mejorar el reconocimiento del taller, generar una comunidad activa y elevar la competitividad del proyecto en el mercado educativo gastronómico.

El ensayo se estructura en tres secciones. En la primera, se abordarán los conceptos teóricos relacionados con marketing digital y posicionamiento. La segunda sección se centrará en el análisis de estrategias aplicadas por emprendimientos del medio en redes sociales. Finalmente, en la tercera parte, se propondrá una estrategia concreta de marketing digital para un taller gastronómico, enfocada en generar impacto, diferenciación y valor agregado a través de la presencia en plataformas sociales.

Desarrollo

La importancia de la estrategia de marketing digital desde el ámbito gastronómico y el enfoque en marketing, es que ha permitido observar cómo el entorno digital se ha convertido en una plataforma esencial para que pequeños emprendimientos, como los talleres de cocina, puedan posicionarse y competir en el mercado (Laundon, y Grant-Smith, 2023; Lee y Jung, 2023). Una estrategia de marketing digital bien planteada permite a estos espacios formativos no solo darse a conocer, sino también construir una comunidad, generar confianza y transmitir valor de forma auténtica.

Las redes sociales, especialmente Instagram, TikTok y Facebook, se han transformado en canales clave para conectar con el público interesado en aprender gastronomía de manera práctica y visual. Como señala Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital es un recurso accesible para las pequeñas empresas, siempre que esté alineado a una planificación estratégica coherente. En el caso de los talleres gastronómicos,

publicar videos de recetas, tips culinarios o experiencias de los estudiantes permite proyectar una imagen atractiva que conecta emocionalmente con el público objetivo.

Además, el marketing digital brinda datos valiosos sobre los intereses de los usuarios, lo cual permite ajustar los contenidos y mejorar los resultados con mayor precisión. Ryan (2021), explica que el monitoreo y la optimización de campañas en tiempo real es una ventaja en emprendimientos educativos gastronómicos.

El posicionamiento representa la forma en que una marca es percibida por el consumidor. En un taller gastronómico, lograr que la audiencia asocie el nombre del emprendimiento con calidad, creatividad y experiencia culinaria práctica es fundamental para destacar en un mercado saturado de ofertas similares. Como afirman Kotler y Keller (2021), el posicionamiento se logra cuando se comunica con claridad qué hace única a una marca y por qué debería ser preferida.

Desde mi experiencia profesional, he comprobado que el posicionamiento no depende únicamente del producto o servicio que se ofrece, sino de cómo se comunica ese valor al mercado. En el contexto gastronómico, esto puede lograrse resaltando la trayectoria del chef, la metodología del taller o incluso el tipo de experiencia que se vive durante el proceso de enseñanza. Ries y Trout (2018), insisten en que, si una marca no se posiciona adecuadamente, simplemente será ignorada. Para un taller que busca crecer, esto podría representar una amenaza significativa.

Existe una relación directa entre la estrategia de marketing digital y el posicionamiento de marca. Una estrategia digital efectiva (Igwe y Ligaya, 2024; Iskakova, et al., 2024) se enfoca en la creación de contenido audiovisual de calidad, permite proyectar una imagen coherente y atractiva que ayuda a construir la percepción deseada en la mente del consumidor. En mi experiencia en proyectos gastronómicos, he visto cómo los talleres que manejan adecuadamente sus redes sociales logran diferenciarse, captar nuevos estudiantes y fidelizar a su comunidad.

Según López y Ramírez (2022), el uso de redes sociales permite a los usuarios interactuar con la marca y desarrollar un vínculo emocional, lo que impacta directamente en propósito, la esencia y los valores del taller, más allá de una simple promoción de cursos. Por tanto, el marketing digital no solo apoya el posicionamiento, sino que lo construye de forma continua y dinámica.

En el desarrollo de esta investigación, se consideraron teorías relevantes que explican el funcionamiento y la interacción de las variables. Para el marketing digital, el modelo de las 5S propuesto por Camacho y Medina (2020) resulta particularmente útil, ya que plantea cinco objetivos claves: vender, servir, hablar, ahorrar

y deslumbrar. Este enfoque ayuda a estructurar estrategias digitales con sentido práctico, algo especialmente necesario en emprendimientos con recursos limitados.

En cuanto al posicionamiento, se retoma la teoría de Ries y Trout (2001), quienes plantean que el posicionamiento ocurre en la mente del consumidor y depende tanto del mensaje como de la forma en que este es repetido y sostenido en el tiempo. Esto me parece clave, ya que en talleres gastronómicos el boca a boca digital, los likes, comentarios y compartidos, es lo que realmente consolida la imagen de marca (Hassan, et al., 2024; Holmquist, et al., 2024; Huang, et al., 2024). Además, la teoría del marketing experiencial de Schmitt (1999) enfatiza que el consumidor valora más aquellas marcas que le generan emociones y vivencias, algo que encaja perfectamente con la naturaleza sensorial y emocional del aprendizaje culinario.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo no experimental, ya que el objetivo fue observar el comportamiento de variables como el crecimiento de seguidores, número de interacciones y visualizaciones de contenido sin manipular deliberadamente estas condiciones. Este enfoque permite obtener datos empíricos objetivos para evaluar la eficacia de una estrategia de marketing digital en el proceso de posicionamiento de una marca educativa emergente.

La elección del enfoque cuantitativo se alinea con los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes sostienen que este tipo de enfoque es idóneo cuando se busca medir el comportamiento observable de fenómenos a través de herramientas estadísticas. Además, se utilizaron datos reales obtenidos de las métricas del perfil de Instagram de Nova Gastro Academy (@nova.gastro.academy), lo cual otorga confiabilidad y relevancia contextual al estudio (Link, 2023; Pant, 2024).

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño transseccional descriptivo, enfocado en analizar el rendimiento digital de Nova Gastro Academy durante un período específico: del 11 de junio al 10 de julio de 2025. El análisis se centró en la cuenta oficial de Instagram como canal principal de difusión digital de este taller gastronómico. Los datos fueron recopilados directamente del panel profesional de la cuenta, utilizando las herramientas estadísticas nativas que proporciona Instagram. Se tomaron en cuenta las siguientes métricas principales:

Comparando los datos entre el corte del 03 de julio y el más reciente 10 de julio, se evidencia lo siguiente:

Tabla 1.
Comparación de crecimiento en fechas

Indicador	10 julio	17 julio	Crecimiento
Seguidores	175	234	+33.7 %
Visualizaciones (views)	11.500	19.100	+66.1 %
Publicaciones totales	7	12	+71.4 %
Reel más visto	3.100	6.577	+119 %
*Revisar Anexos			

Elaboración propia

El análisis de las métricas refuerza que la estrategia digital de Nova Gastro Academy está alineada con una construcción de posicionamiento basada en valor, cercanía e innovación (Sánchez-Hidalgo, et al., 2023). La visibilidad alcanzada (19.088 vistas en 30 días) indica que la marca está actualizada.

Este impacto es especialmente notable dado que el 98,2 % de la audiencia proviene de Ecuador, lo que refleja una alta segmentación geográfica, centrada principalmente en Quito (22,2 %) y Guayaquil (19,6 %), las dos ciudades de mayor interés estratégico para la academia.

Desde la perspectiva demográfica, el 73,6 % de la audiencia corresponde a mujeres, y los rangos etarios dominantes son de 18 a 24 años (27,5 %) y 35 a 44 años (24,4 %), lo que representa tanto a jóvenes interesadas en aprender como a madres o mujeres adultas con poder de decisión para inscribirse o inscribir a sus hijos.

Este crecimiento acelerado en una semana indica que la estrategia de marketing basada en contenidos audiovisuales creativos y consistentes está teniendo un efecto positivo en el posicionamiento digital de la marca. Estas métricas permitieron establecer patrones de crecimiento, evaluar la efectividad del contenido y detectar oportunidades de mejora en la estrategia digital actual.

Crecimiento de comunidad digital

Durante el período de análisis, la cuenta de Instagram de Nova Gastro Academy pasó de 175 a 234 seguidores, lo que representa un crecimiento del 33,7 % en apenas una semana. Aunque el número absoluto sigue siendo modesto, este incremento resulta altamente significativo considerando que se trata de una marca emergente, sin campañas de publicidad pagada y con recursos limitados. El crecimiento puede atribuirse a una estrategia de

contenido orgánico, centrada en la publicación de reels atractivos, videos de clases reales, y material audiovisual enfocado en recetas prácticas, actividades vacacionales y recursos formativos de valor para diversos públicos.

Alcance y visualización de contenido

En cuanto al rendimiento del contenido, las publicaciones registraron 19 100 visualizaciones en los últimos 30 días, lo que representa un incremento del 66 % respecto al corte anterior (11 500 vistas). Esto es especialmente notable considerando que el número total de publicaciones también aumentó de 7 a 12, lo que evidencia una estrategia de mayor frecuencia y diversificación. El reel más destacado, un paneo del taller gastronómico, alcanzó 6 577 visualizaciones, mientras que otros contenidos superaron las 700 y 400 vistas respectivamente, incluso con una base de seguidores relativamente pequeña. Esta relación confirma un alto rendimiento de los contenidos en términos de alcance, gracias a la efectividad del formato vertical, uso adecuado de hashtags y la optimización visual.

Interacciones y engagement

Si bien la plataforma ya no muestra de forma pública la totalidad de interacciones por publicación, los indicadores cualitativos permiten inferir un alto nivel de engagement (Ríos Incio, et al., 2025; Rivero Pino, et al., 2025; Sánchez Orbea, et al., 2023). El contenido ha sido consistentemente comentado, compartido y guardado por los usuarios. Además, el crecimiento de 59 nuevos seguidores en tan poco tiempo sugiere una tasa de conversión efectiva. La presencia de mensajes directos (leads) registrados en el dashboard y la interacción positiva con el contenido educativo refuerzan la idea de que la cuenta está generando conexiones reales y valiosas con su audiencia. Desde una perspectiva analítica, este tipo de engagement temprano es una señal de posicionamiento incipiente y de construcción de comunidad.

Relación con el posicionamiento

El análisis de las métricas digitales de Nova Gastro Academy demuestra una correlación directa entre la estrategia de marketing digital y el posicionamiento progresivo de la marca (Górak-Sosnowska y Piwowar-Sulej, 2023; Grant-Smith y Laundon, 2023). La estrategia se fundamenta en la generación de contenido relevante y emocionalmente atractivo: recetas simples, videos con niños y chefs, instalaciones modernas y mensajes motivadores para públicos diversos como familias, emprendedores gastronómicos y aficionados a la cocina.

El crecimiento de la visibilidad, expresado en más de 19 100 visualizaciones mensuales, refleja un nivel de exposición significativamente superior al tamaño de su comunidad de seguidores. Este fenómeno implica que el algoritmo de Instagram está favoreciendo los contenidos, impulsando el alcance orgánico gracias al uso estratégico de formatos como reels, una línea gráfica coherente, y la frecuencia de publicaciones.

Este posicionamiento orgánico, logrado sin pauta pagada, es especialmente valioso para una academia gastronómica en fase de lanzamiento. A esto se suman interacciones cualificadas y mensajes directos que pueden considerarse como leads en proceso de conversión, lo cual conecta directamente con los objetivos de captación de estudiantes.

En términos teóricos, este proceso está alineado con la conceptualización de posicionamiento como la creación de una imagen clara, positiva y diferenciada en la mente del consumidor (Kotler y Keller, 2016). Nova Gastro Academy comienza a construir esta percepción en tres ejes clave:

1. *Innovación educativa*: mediante el uso de reels y plataformas digitales como Instagram, la marca se proyecta como una academia moderna, dinámica y tecnológicamente alineada con las expectativas de aprendizaje del nuevo consumidor.
2. *Cercanía y accesibilidad*: la estrategia de contenidos con enfoque en el “saber hacer”, la participación de niños, docentes y familias, así como la oferta de cursos cortos y talleres prácticos, generan una sensación de calidez, inclusión y cercanía emocional.
3. *Profesionalismo técnico*: la calidad del contenido visual, la presencia de chefs formadores y la organización de clases reales refuerzan la imagen de una academia comprometida con la excelencia y la formación de alto nivel.

La metodología empleada en esta investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, apoyado por datos reales obtenidos directamente del panel profesional de Instagram de Nova Gastro Academy. Esta elección metodológica responde a la necesidad de medir de forma objetiva la eficacia de la estrategia de marketing digital implementada, evitando la subjetividad de percepciones no verificadas.

Este enfoque permitió cuantificar variables clave asociadas al posicionamiento, como el número de visualizaciones, interacciones, nuevos seguidores y mensajes directos, en un período delimitado. La validez interna del estudio se refuerza al utilizar fuentes directas del entorno digital de la empresa, lo que minimiza sesgos de interpretación o error humano. En ese sentido, se cumple con el principio de objetividad y verificabilidad planteado por Sampieri, Collado y Lucio (2014).

El diseño transeccional descriptivo fue adecuado porque se centró en observar y describir cómo se comportaron las métricas de una cuenta comercial en un punto específico del tiempo. Esta estrategia metodológica permitió no solo recoger datos, sino interpretarlos dentro del contexto de una marca en etapa de posicionamiento inicial, como es el caso de Nova Gastro Academy.

Adicionalmente, el estudio se enriquece al triangular datos cuantitativos con un análisis cualitativo implícito, al interpretar los resultados en función de conceptos teóricos como el embudo de conversión digital, el engagement orgánico, y el posicionamiento desde el enfoque de la percepción de marca. Aunque el enfoque no fue mixto, se reconoce que una futura línea de investigación podría incorporar entrevistas o encuestas a usuarios para contrastar la información objetiva con percepciones subjetivas.

La metodología empleada también permite reflexionar sobre la utilidad de los datos digitales como insumos de investigación aplicada. En la era digital, las plataformas como Instagram ofrecen herramientas que no solo cumplen fines comerciales, sino también académicos y estratégicos, al proveer indicadores medibles de comportamiento del consumidor, efectividad del contenido y tendencias de interacción. Esto abre un campo importante para la investigación empresarial aplicada, particularmente en emprendimientos emergentes del sector gastronómico.

Finalmente, el análisis muestra que la interacción generada está facilitando no solo la notoriedad, sino también la generación de confianza, credibilidad y una propuesta de valor diferenciada, aspectos esenciales para alcanzar un posicionamiento sostenible. Como sostiene Ryan (2021), el éxito del posicionamiento digital no radica únicamente en las métricas cuantitativas, sino en la capacidad del contenido para generar conexión emocional, utilidad y acción concreta. En este sentido, Nova Gastro Academy está construyendo los pilares de una comunidad digital sólida, comprometida y alineada con su visión formativa e inclusiva; el estudio se apoyó exclusivamente en datos de la cuenta de la marca, sin incluir comparaciones con benchmarks del sector, lo que podría enriquecer futuras investigaciones.

Conclusiones

El análisis integral de la estrategia de marketing digital aplicada por Nova Gastro Academy evidencia que, en un entorno altamente competitivo y digitalizado, las pequeñas empresas educativas pueden construir posicionamiento de marca a través de tácticas orgánicas bien diseñadas, complementadas con una inversión mínima pero estratégica en pauta digital. La revisión

de las métricas de Instagram durante el período junio-julio demuestra que la combinación de contenido audiovisual atractivo, un conocimiento claro del público objetivo y el uso adecuado de herramientas digitales puede traducirse en visibilidad, interacción y crecimiento sostenido.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es el desempeño sobresaliente del formato Reels, que representó más del 70 % de las visualizaciones totales. Este tipo de contenido, centrado en experiencias reales como las clases vacacionales y la participación activa de niños y docentes, no solo atrajo la atención de nuevos usuarios, sino que también generó vínculos emocionales que fortalecen la identidad de marca. La estrategia basada en mostrar el “detrás de cámaras” de la academia permitió transmitir autenticidad, cercanía y profesionalismo, elementos altamente valorados por los segmentos objetivos identificados.

Desde el punto de vista demográfico, el análisis evidenció una audiencia predominantemente femenina (73,6 %), ubicada principalmente en Quito y Guayaquil, con edades que oscilan entre los 18 y 44 años. Este dato refuerza la importancia de adaptar el mensaje y el formato del contenido a las expectativas de mujeres jóvenes, madres de familia y emprendedoras, quienes no solo consumen contenido culinario, sino que también toman decisiones sobre su formación continua o la de sus hijos.

En términos de performance digital, el crecimiento de más del 33 % en la comunidad de seguidores, así como el alcance de más de 19 000 visualizaciones en un mes, posicionan a la cuenta de Nova Gastro Academy en una trayectoria ascendente. No obstante, el dato más significativo es que el 71,8 % de las visualizaciones provienen de usuarios no seguidores, lo cual representa una gran oportunidad no explotada completamente: convertir el tráfico orgánico en comunidad fidelizada y en estudiantes potenciales.

Este hallazgo invita a reflexionar sobre la importancia de diseñar mecanismos efectivos de conversión, tales como formularios rápidos, mensajes directos automatizados, promociones de inscripción inmediata o contenido exclusivo descargable. Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento no se logra únicamente con visibilidad, sino con acciones consistentes que generen diferenciación y recordación en la mente del consumidor. En este caso, la marca ha logrado establecer una primera etapa de notoriedad, pero el siguiente paso estratégico será construir lealtad y preferencia de marca.

Desde la perspectiva académica, este ensayo ha permitido aplicar conceptos teóricos del marketing digital y del comportamiento del consumidor en un caso real de emprendimiento

gastronómico. A la vez, se ha evidenciado cómo los datos recolectados desde herramientas como Instagram Insights pueden convertirse en insumos clave para la toma de decisiones estratégicas. La capacidad de analizar, interpretar y reaccionar ante métricas digitales se configura hoy como una competencia esencial para cualquier directivo o emprendedor del sector gastronómico y educativo.

En síntesis, Nova Gastro Academy se proyecta como una institución emergente con una propuesta de valor clara, alineada con las tendencias del aprendizaje práctico, la digitalización del conocimiento y la democratización del acceso a la educación culinaria. El presente análisis constituye una hoja de ruta para reforzar su presencia digital, afinar sus estrategias de contenido y consolidar su posicionamiento en el mercado ecuatoriano como una academia innovadora, accesible y de alto nivel técnico.

Referencias

- Camacho, L., y Medina, C. (2020). Estrategias de marketing digital para microempresas gastronómicas: caso de estudio en el contexto latinoamericano. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 79-104.
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Górak-Sosnowska, K., y Piwowar-Sulej, K. (2023). The well-being of female administrative staff in managerial positions in Polish higher education institutions. *Central European Management Journal*, 31(2), 207-221. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2021-0151>
- Grant-Smith, D., y Laundon, M. (2023). Educator wellbeing in higher education. *Student Success*, 14(3), 1-4. <https://doi.org/10.5204/ssj.3236>
- Hassan, A., Sarahi, U. N., Taufik, N. E. M., Qureshi, M. A., Marniati, y Rahmi, N. (2024). Neuroticism, extraversion and agreeableness towards academic burnout in Malaysia. *AIP Conference Proceedings*, 2991(1), 198602. <https://doi.org/10.1063/5.0198602>
- Holmquist, S., Inzunza, M., Ghazinour, M., y Jonsson, B. (2024). Assessing autonomy, relatedness, and competence in higher education: The Swedish need satisfaction and frustration scale. *Education Inquiry*, 15(4), 423-442. <https://doi.org/10.1080/20004508.2022.2116877>
- Huang, Y., Nalipay, M. J. N., y Wang, H. (2024). Profiles of occupational well-being among Chinese teachers: Associations with basic psychological needs satisfaction and teaching quality. *Teaching and Teacher Education*, 139(2023), 104461. <https://psycnet.apa.org/record/2024-47700-001>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.º ed.). McGraw-Hill.
- Igwe, M., y Ligaya, M. (2024). Students' performance in English: effects of teachers' leadership behavior and students' motivation. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 91-102. <https://edulearn.intelektual.org/index.php/EduLearn/article/view/21680>
- Iskakova, M., Kaldygozova, S., Ussanova, A., Junissova, A., y Shomanbaeva, A. (2024). Study of the impact of special educational programmes on the psycho-emotional well-being of students. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 12(2), 4022. <https://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/36>
- Jackson, S. A. (2023). A dystopian post-civil rights era: Black Lives Matter and the rhetoric of change 2023 PSA presidential address. *Sociological Perspectives*, 66(5), 200945. <https://doi.org/10.1177/07311214231200945>

- Kotler, P., y Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Lathren, C. R., Efird-Green, L., Reed, D., Zimmerman, S., Perreira, K. M., Bluth, K., y Sloane, P. D. (2024). The prevalence and benefits of self-compassion among professional caregivers. *Journal of the American Medical Directors Association*, 25(8), 105099. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2024.105099>
- Laundon, M., y Grant-Smith, D. (2023). Defining and Advancing a Systems Approach to Achieving Educator Wellbeing: An Integrative Review of Wellbeing in Higher Education. *Student Success*, 14(3), 104-119. <https://doi.org/10.5204/ssi.3191>
- Lee, S. T., y Jung, S. M. (2023). Is your degree worth it? Education-job transferability and job satisfaction of ICT workers. *SAGE Open*, 13(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440231210068>
- Link, E. (2023). Avoidance of Interpersonal Discussions About the COVID-19 Vaccination: Applying the Theory of Motivated Information Management. *Health Communication*, 38(13), 2843-2853. <https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2124055>
- López, J., y Ramírez, M. (2022). Estrategias digitales para el posicionamiento de marcas educativas en redes sociales. *Revista Iberoamericana de Comunicación Digital*, 10(2), 45-62.
- Pant, V. (2024). The Evolving Role of Laboratory Doctors: A Shift towards Patient Consultation. *Journal of the Nepal Medical Association*, 62(280), 854-857. <https://doi.org/10.31729/jnma.8838>
- Ríos Incio, F. A., Páez Moreno, Á. E., Leiva Marín, M.T., Barquero Cornelio, F.J. y Paz Enrique, L. E. (2025). Correlación entre el consumo de medios asociado a las fake news y mindset: un estudio desde la óptica de la ecología de los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 83 (2025), 1-19. <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/2391>
- Rivero Pino, R., Hernández de Armas, Y., Santana González, Y., Padilla Buele, E. M., Ponce de León, D., Vera Meza, K. y Paz Enrique, L. E. (2024). Gender identity as a mediator of educational inclusion in Latin American universities. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4(2024), e1292. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.1292>
- Sánchez-Hidalgo, J. C., López-Trujillo, F., y Torres-Morocho, A. (2023). Influencia del marketing digital en el posicionamiento de marca en el sector gastronómico tradicional y temático de la ciudad de Arequipa. *Revista de Marketing y Turismo*, 8(1), 15-30. <https://doi.org/10.5678/rmt.2023.8.1.2>

- Sánchez Orbea, G.N., Jara Solenzar, D.E., Alonso Freyre, J., Nieves Portal, L.M., Hernández Grave de Peralta, M., Díaz Monserrat, L., Hernández Alfonso, E.A., Paz Enrique, L.E., Caballero Rivacoba, M.T., Garcés González, R., Azcuy Aguilera, L., Villamañán Alba, M., Águila Sánchez, J.C., Muñiz Zúñiga, V. y Castillo Salina, Y. (2023). Comunicación y participación ciudadana: teoría y praxis para un proyecto inaplazable en el actual panorama sociocomunicativo. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1), 1-7. <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1045>
- Ries, A., y Trout, J. (2018). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Ryan, D. (2021). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation* (5th ed.). Kogan Page.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. Free Press.

Anexos

Imagen 1.
Métricas obtenidas de Instagram



Nota: Página principal @nova.gastro.academy

Imagen 2.
Interacciones y vistas



Nota: Métrica @nova.gastro.academy corte al 10 de julio

Imagen 3.

Vistas



Nota: Métrica @nova.gastro.academy corte al 10 de julio

Imagen 4.

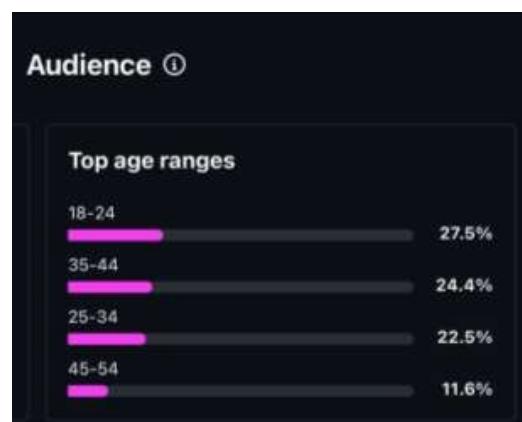
Audiencia (varias)



Nota: Métrica @nova.gastro.academy corte al 10 de julio



Nota: Métrica @nova.gastro.academy corte al 10 de julio



Nota: Métrica @nova.gastro.academy corte al 10 de julio

*Imagen 5.
Interacciones*



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

La incidencia de las estrategias de marketing digital en la comercialización de productos de las pymes del Ecuador

Bryan Wilmer Triana Bobadilla

btrianab@unemi.edu.ec

Miguel Esteven Ortiz Vera

mortizv6@unemi.edu.ec

Introducción

El marketing digital en el término mundial se ha convertido en una política importante de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Con cada vez más introducción a Internet, las plataformas digitales también han cambiado el escenario del marketing hacia lo digital, proporcionando una red directa e individualmente adaptada para conectar con la audiencia.

Según (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019) las tecnologías digitales han creado nuevas oportunidades de promoción y ventas para las organizaciones que operan en mercados de rápido movimiento. Esto es un beneficio para las Pymes y un tipo de margen para las barreras de entrada con presencia global, incluso con un presupuesto escaso.

En Ecuador, las Pymes son más del 90 % del tejido empresarial y generan gran parte del empleo nacional. No obstante, muchas de ellas enfrentan desafíos cuando se trata de transformación digital y de transformar su marketing digital. Un estudio reciente de (Mariscal et al., 2025) señala que la digitalización es fundamental para mejorar la competitividad de las Pymes y su sostenibilidad, aunque muchas de estas empresas no poseen un plan formal en redes sociales, comercio electrónico o herramientas de análisis digital.

Solo un pequeño porcentaje de ellas tiene algunos sistemas en marcha para realmente darles una base sólida y lograr el éxito de productos en los canales de tipo digital (Hassan, et al., 2024; Holmquist, et al., 2024; Huang, et al., 2024). Estos resultados muestran la importancia de la capacitación, el acceso a la tecnología y el apoyo institucional para superar el desafío de colocarlas en el mercado digital.

En la provincia de Los Ríos, donde la economía se basa en gran medida en actividades agrícolas y comerciales, la mayoría, si no todas, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan serios problemas de accesibilidad al ámbito digital, sirviendo como una fuente viable de desarrollo económico sostenible. La falta de capacitación, acceso a herramientas tecnológicas e inversión en marketing digital son factores que obstaculizan la competitividad del sector en la era global y digital.

En este sentido, el Marketing Digital se ha convertido en la herramienta que las Pymes pueden usar para promover la sostenibilidad corporativa, especialmente en lugares como la ciudad de Quevedo en Ecuador, donde hay muchas oportunidades que ayudan a impulsar la renovación de los negocios. A través del uso de redes sociales, marketing de contenidos o posicionamiento SEO, por ejemplo, las empresas no solo pueden expandirse comercialmente, sino también lograr una mayor promoción de la responsabilidad social y la sostenibilidad.

La experiencia pasada recopilada a través de una revisión bibliográfica de fuentes científicas y estadísticas evidencia que el marketing digital, a pesar de los obstáculos, es, de hecho, un medio factible para mejorar la resiliencia y la competitividad de las Pymes ecuatorianas (Palma, et al., 2024). En este estudio, se analiza la incidencia de las estrategias de marketing digital en la comercialización de productos de las Pymes ecuatorianas, con el fin de desarrollar un plan de capacitación accesible y fácil en marketing digital para dar a las Pymes de Los Ríos, enfocado en la difusión de productos a través de redes sociales, generación de contenido y seguimiento simple de métricas.

Este enfoque permitiría a los empresarios regionales mejorar el marketing de sus productos y nuevos mercados, beneficiando a la región y al país. La intervención también debería ir acompañada de asociaciones público-privadas conjuntas que apoyen recursos, orientación y supervisión para promover su sostenibilidad.

Desarrollo

El Marketing Digital se ha establecido como una herramienta esencial para la interacción entre empresas y consumidores, especialmente con la proliferación del internet y las redes sociales. De acuerdo con (Torres y Sánchez, 2022) el marketing digital es una actividad clave dentro del sistema de Comercio Electrónico, cuyo impacto positivo se espera que se refleje en el cumplimiento de metas de ventas. Esto puede evaluarse mediante el análisis de reportes estadísticos de compras generadas por iniciativas de marketing por correo electrónico y examinando el papel de este medio en dichos sistemas (Igwe y Ligaya, 2024; Iskakova, et al., 2024).

En Ecuador, el marketing digital ha adquirido relevancia para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), independientemente de su tamaño, debido a su notable influencia en el aumento de ventas y en la conexión con los consumidores. Aunque en un inicio puede parecer sencillo desarrollar una estrategia de marketing digital, la realidad es que esta tarea se vuelve compleja y se ve afectada por variables en constante cambio, como los algoritmos de las redes sociales. Contar con una Agencia de Marketing Digital en Ecuador se presenta como una solución eficaz para entender las particularidades del entorno digital y experimentar un crecimiento sin precedentes (Dávila, 2024; Górkak-Sosnowska y Piwowar-Sulej, 2023; Grant-Smith y Laundon, 2023).

Por otro lado, la comercialización de productos implica llevar bienes y servicios al mercado para que lleguen a los consumidores. Para las pymes, esto no es solo una actividad más, sino el motor que impulsa sus ingresos y asegura su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Sin una estrategia de comercialización adecuada, incluso los productos más innovadores o de alta calidad pueden no lograr el impacto económico que deberían.

Generalmente, la comercialización se produce una vez que una pequeña empresa ha escalado sus operaciones, alcanzando un tamaño que le permite acceder a un mercado más amplio. Por ejemplo, si una pequeña panadería es reconocida por sus rollos de canela y ha tenido éxito en su venta, puede comercializar estos productos envasándolos para venderlos en supermercados

locales, lo cual puede llevar a un incremento significativo de sus ventas (Commercialization, 2025.).

La relación entre estas dos variables es evidente y significativa: las estrategias de marketing digital impactan directamente en la manera en que las pymes comercializan sus productos o servicios. Al llevar a cabo campañas bien estructuradas, como anuncios en redes sociales, contenido atractivo o estrategias de posicionamiento en buscadores, las pymes no solo logran captar la atención de nuevos clientes, sino que también refuerzan su presencia en el mercado. Esto resulta en un aumento notable de las ventas, ya que estas tácticas les permiten alcanzar audiencias más amplias y conectar de manera más efectiva con los consumidores.

Las Pymes han optado por herramientas accesibles y populares, como redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), herramientas de email marketing y, en menor medida, motores de búsqueda mediante técnicas SEO y SEM. Esta elección se basa en la facilidad de uso, bajo costo y la capacidad de ofrecer resultados inmediatos a través de la interacción directa con los clientes. Las respuestas de los encuestados indican que el 75 % de las Pymes prefieren las redes sociales, ya que estas permiten una segmentación precisa de audiencias y generan engagement en tiempo real con los clientes (Ghahramanian, et al., 2024; Ghasemy y Hwa, 2024; Zamora Montenegro, 2024).

En esta investigación, nos hemos apoyado en varias teorías relevantes en el ámbito del marketing digital y la comercialización de productos. Según Ochoa Urrego y Peña Reyes (2012), la Teoría de la Difusión de Innovaciones busca explicar cómo y por qué se adoptan nuevas ideas y prácticas, así como las razones de su difusión a lo largo del tiempo. La forma en que las innovaciones se comunican a diferentes sectores de la sociedad y las percepciones subjetivas relacionadas son factores clave en la velocidad de su difusión.

Finalmente, nos hemos guiado por la teoría AIDA, que continúa siendo una estrategia de marketing y ventas fundamental en 2025. Según la (Rodríguez, 2025), esta estrategia es utilizada por empresas de todos los sectores para atraer, retener y convertir clientes. Este modelo, que se basa en las fases de Atención, Interés, Deseo y Acción, ha evolucionado para integrarse con herramientas digitales como la inteligencia artificial, la automatización del marketing y la personalización de contenidos.

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo y transversal para analizar la influencia de las estrategias de marketing digital en la comercialización de productos de las Pymes en Ecuador. Este método, respaldado por estudios previos como

el de (Torres y Sánchez, 2022) nos permite no solo examinar la relación entre estas variables, sino también observar cómo esta interacción evoluciona con el tiempo. Es importante recordar que el marketing ha transitado de prácticas tradicionales a convertirse en una herramienta esencial para cualquier Pyme. Al investigar estas transformaciones, se pueden identificar patrones y tendencias clave que son fundamentales para entender los constantes cambios y facilitar la toma de decisiones beneficiosas a corto y largo plazo. Este enfoque resulta particularmente significativo, ya que demuestra que el marketing digital tiene un impacto considerable en el crecimiento y la comercialización de productos de las Pymes, además de estar en continua evolución.

En el estudio, se optó por recoger datos primarios directamente de los actores comerciales más relevantes de la región. Esta decisión se fundamenta en la creciente inclinación de la investigación científica hacia la obtención de información de primera mano. Al recopilar datos directamente de los individuos en sus lugares de trabajo, se logra una mejor comprensión de cómo las estrategias de marketing digital inciden en la comercialización de productos de las Pymes en Ecuador.

Varios estudios recientes apoyan este enfoque, evidenciando su eficacia para desentrañar la complejidad del marketing en la región, como lo señala (Dávila, 2024). Al escuchar a los empresarios, tanto pequeños como grandes, se obtiene una visión más precisa y genuina de sus experiencias y percepciones.

La población objetivo de esta investigación incluye a los emprendedores de la provincia de Los Ríos, elección que se basa en investigaciones anteriores que han resaltado la relevancia de estudiar la relación entre el marketing digital y la comercialización de productos en esta área. Este enfoque proporciona un contexto específico, permitiendo explorar estas dinámicas en el entorno de los emprendedores y su relación con el marketing digital. Esta selección ofrece una valiosa oportunidad para examinar, proponer o sugerir cómo interactúan estos factores de marketing y comercialización en un entorno emprendedor favorable, contribuyendo así a una mejor comprensión de estas variables en un contexto particular.

En este estudio, se trabajó con una muestra seleccionada mediante muestreo por conveniencia, una técnica comúnmente utilizada en investigaciones exploratorias que enfrentan limitaciones de tiempo, recursos o acceso (Etikan, et al., 2016; Genç y Kirmızıbayrak, 2024). Para la encuesta cuantitativa, se eligió una muestra de 20 emprendedores de la provincia de Los Ríos, compuesta por 10 emprendedores pequeños y 10 grandes.

Es relevante destacar que los hallazgos obtenidos de estas muestras no representan a todas las Pymes de la provincia de Los Ríos o de Ecuador en su totalidad. Sin embargo, proporcionarán ideas valiosas sobre cómo el marketing digital impacta o beneficia la comercialización de productos de las Pymes en esta provincia en particular. Estas ideas pueden servir como un punto de partida para investigaciones más amplias en el futuro.

Es importante señalar que las encuestas ofrecen una perspectiva más cuantitativa y generalizada, permitiendo explorar detalladamente las experiencias y percepciones de los participantes, enriqueciendo así nuestra comprensión de los fenómenos en estudio (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Paz Enrique, et al., 2022; Rodríguez Zerqueraz , et al., 2022).

Para la recolección de datos de la muestra de 20 participantes, se diseñó una encuesta basada en la Escala de Likert utilizando Google Forms. Esta herramienta permitió estructurar diez preguntas meticulosamente elaboradas de manera organizada y accesible, con el fin de capturar la percepción de los participantes sobre la relación entre marketing digital y comercialización de productos. El formato de la encuesta se presenta en el Anexo 1, proporcionando transparencia sobre el instrumento utilizado.

La distribución de la encuesta se realizó a través de dos canales principales: correo electrónico institucional y mensajes de WhatsApp (Ver Anexo 2). Para el correo electrónico, se envió un mensaje explicativo con el enlace de la encuesta adjunto, mientras que en WhatsApp se compartió el enlace directamente en grupos y contactos individuales de los emprendedores de la región ya que son nuestros actores principales de la investigación. Esta estrategia de difusión multicanal buscó maximizar el alcance y facilitar la participación, aprovechando las principales vías de comunicación digital utilizadas actualmente en el sector público ecuatoriano.

Esta metodología de distribución, combinada con el diseño cuidadoso de la encuesta, permitió obtener datos relevantes y representativos sobre la percepción de los participantes acerca de la relación entre el marketing digital y comercialización de productos en el contexto de las Pymes de la provincia de Los Ríos.

Los resultados obtenidos de esta primera muestra, detallados exhaustivamente en el Anexo 3, ofrecen una visión reveladora y rigurosa de la relación entre marketing digital y comercialización de productos en las pymes de la provincia de Los Ríos. Este anexo presenta un análisis estadístico completo que va más allá de los datos cuantitativos, proporcionando una interpretación profunda de su significado en el contexto de nuestra investigación.

Se invita a los lectores a examinar detenidamente este anexo para obtener una comprensión integral de la metodología empleada y los resultados obtenidos, lo cual fundamenta sólidamente las conclusiones del estudio. La rigurosidad del análisis no solo respalda la validez de nuestros hallazgos, sino que también establece una base sólida para futuras investigaciones en este campo, contribuyendo significativamente al conocimiento sobre la dinámica entre marketing digital y comercialización de productos en el contexto de las pymes de la provincia de Los Ríos.

Para garantizar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de encuesta, se realizó un análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Tras aplicar una prueba piloto a un subgrupo de participantes, se obtuvo un valor de Alfa de 0.76, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento. Este resultado sugiere que las preguntas de la encuesta están midiendo de manera coherente y consistente los constructos de interés.

El detalle de este análisis, incluyendo el indicador específico del Alfa de Cronbach, se presenta en el Anexo 4. La realización de esta prueba piloto y el subsecuente análisis de fiabilidad reforzan la solidez metodológica del estudio, asegurando que los datos recolectados sean confiables y adecuados para el análisis posterior. Esta rigurosa metodología contribuyó a la obtención de un consenso sólido respecto a la relación entre las variables de interés, con los participantes expresando de manera clara y convincente que el marketing digital influye positivamente en la comercialización de los productos de las Pymes en la Provincia de Los Ríos.

Conclusiones

La investigación confirma que las estrategias de marketing digital impactan positivamente en la comercialización de las pymes en Los Ríos, respaldado por los resultados que muestran la percepción favorable de los emprendedores acerca de su influencia en las ventas y la expansión de mercados, en línea con estudios previos como los de (Dávila, 2024; Deroncele-Acosta, et al., 2023; Douglas, et al., 2024).

Sin embargo, también revela que existen importantes brechas en la adopción y utilización efectiva de estas herramientas, debido a limitaciones en recursos y capacitación, lo que coincide con las perspectivas de autores como (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Esto enfatiza la necesidad de fortalecer las capacidades digitales de los empresarios locales para aprovechar plenamente las ventajas del marketing digital.

En relación con los objetivos de la investigación, se concluye que las estrategias de marketing digital influyen significativamente en la comercialización de productos de las Pymes en Los Ríos, aunque con un margen de mejora en su adopción y aplicación efectiva. La percepción de los empresarios sobre esta influencia, sumada a los datos analíticos, refuerza la importancia de promover un entorno digital más accesible y preparado para los emprendedores locales.

Entre las principales limitaciones de esta investigación están el tamaño reducido de la muestra, seleccionada por conveniencia, lo que limita la generalización de los resultados; además, el proceso de recolección de datos en un entorno digital puede haber influido en la participación y respuestas de los encuestados, influyendo en la precisión de los datos.

También cabe destacar la brevedad del análisis, que no permite profundizar en factores cualitativos que pueden ser determinantes en la adopción de estrategias digitales.

Para futuras investigaciones se sugiere ampliar la muestra, utilizando técnicas de muestreo aleatorio que permitan generalizar los resultados a toda la región o país. También sería conveniente incorporar metodologías cualitativas, como entrevistas en profundidad, para entender mejor las barreras y motivaciones de los emprendedores en la adopción del marketing digital. Además, se recomienda desarrollar planes de capacitación enfocados en el uso estratégico de estas herramientas, junto con evaluaciones de impacto a largo plazo.

En conclusión, esta investigación aporta evidencia de que el marketing digital es una herramienta clave para potenciar la comercialización en las Pymes de Los Ríos, aunque persisten obstáculos importantes para su implementación efectiva. La incorporación de políticas públicas, alianzas estratégicas y programas de formación puede facilitar una mayor integración de estas técnicas, contribuyendo así al desarrollo económico regional y nacional.

Referencias

- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.
- Commercialization (2025): *Definition, Plus the Product Rollout Process*.
- Dávila, N. (2024). *Importancia del Marketing Digital y Estadísticas en Ecuador—TECLID*. <https://teclid.edu.ec/importancia-del-marketing-digital-y-estadisticas-en-ecuador/>
- Deroncele-Acosta, A., Gil-Monte, P. R., Norabuena-Figueroa, R. P., y Gil-Laorden, P. (2023). Burnout in university teachers: Assessment, prevention, and treatment. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 936-953. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.5>
- Douglas, V., Pattison, N., Warren, K., y Karanika-Murray, M. (2024). Wellbeing in the higher education sector: A qualitative study of staff perceptions in UK universities. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 5(4), 1-24. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2341741>
- Etikan, I., Musa, S. A., y Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Genç, G., y Kirmizibayrak, Ö. (2024). Enhancing pre-service English as a foreign language teachers' self-efficacious belief in the use of Web 2.0 tools. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 210-220. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21639>
- Ghahramanian, A., Bagheriyeh, F., Aghajari, P., Asghari-Jafarabadi, M., Abolfathpour, P., Rahmani, A., Nabighadim, A., y Hajieskandar, A. (2024). The intention to leave among academics in Iran: An examination of their work-life quality and satisfaction. *BMC Nursing*, 23(43), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01720-7>
- Ghasemy, M., y Hwa, M. A. (2024). Lessons from the holy grail of industrial psychology: Theoretical, practical, and social implications for HRM in the current landscape of academia amidst the COVID-19 crisis. *Current Psychology*, 43(4), 22105-22120. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05532-x>
- Górak-Sosnowska, K., y Piwowar-Sulej, K. (2023). The well-being of female administrative staff in managerial positions in Polish higher education institutions. *Central European Management Journal*, 31(2), 207-221. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2021-0151>
- Grant-Smith, D., y Laundon, M. (2023). Educator wellbeing in higher education. *Student Success*, 14(3), 1-4. <https://doi.org/10.5204/ssj.3236>

- Hassan, A., Sarahi, U. N., Taufik, N. E. M., Qureshi, M. A., Marniati, y Rahmi, N. (2024). Neuroticism, extraversion and agreeableness towards academic burnout in Malaysia. *AIP Conference Proceedings*, 2991(1), 198602. <https://doi.org/10.1063/5.0198602>
- Holmquist, S., Inzunza, M., Ghazinour, M., y Jonsson, B. (2024). Assessing autonomy, relatedness, and competence in higher education: The Swedish need satisfaction and frustration scale. *Education Inquiry*, 15(4), 423-442. <https://doi.org/10.1080/20004508.2022.2116877>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.
- Huang, Y., Nalipay, M. J. N., y Wang, H. (2024). Profiles of occupational well-being among Chinese teachers: Associations with basic psychological needs satisfaction and teaching quality. *Teaching and Teacher Education*, 139(2023), 104461. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104461>
- Igwe, M., y Ligaya, M. (2024). Students' performance in English: effects of teachers' leadership behavior and students' motivation. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 91-102. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21680>
- Iskakova, M., Kaldygozova, S., Ussanova, A., Junissova, A., y Shomanbaeva, A. (2024). Study of the impact of special educational programmes on the psycho-emotional well-being of students. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 12(2), 4022. <https://www.semanticscholar.org/paper/Study-of-the-impact-of-special-educational-on-the-Iskakova-Kaldygozova/7785bfc6b78a8e3ce9f57b7916df656ebadd891a>
- Mariscal, E. S., Rodríguez, M. J., Vélez, D. A., y Palacios, F. A. (2025). Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito.: Digitalization of SMEs in Ecuador: Challenges, Opportunities, and Success Stories. *Revista Científica Multidisciplinaria G-nerando*, 6(1), 12-15. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.420>
- Ochoa Urrego, R. L., y Peña Reyes, J. I. (2012). Teoría de la Difusión de Innovaciones: Evolución y uso en los Sistemas de Información. *Conferencia Presentada en el III Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación COGESTEC*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/56292>
- Palma, C. M. C., Panta, K. A. P., Jiménez, I. E. T., y Hernández, J. A. E. (2024). Retos y oportunidades del marketing digital para la sostenibilidad de las MiPyME en el mercado local de Quevedo, provincia de Los Ríos. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 8(1), 1-5. <https://doi.org/10.18779/csye.v8i1.740>

- Paz Enrique, L.E, Núñez Jover, J.R. y Hernández Alfonso, E.A. (2022). Pensamiento latinoamericano en ciencia, tecnología e innovación: políticas, determinantes y prácticas. *Desde el Sur*, 14(1), 1-36. <https://doi.org/10.21142/DES-1401-2022-0008>
- Rodríguez Zerqueraz, M.; Paz Enrique, L.E.; Álvarez Ledesma, G. y Enriquez Roche, M.M. (2022). Estudio bibliométrico con enfoque de género del teatro bufo cubano. *Acotaciones*, 2(49), 235-267. <http://www.doi.org/10.32621/ACOTACIONES.2022.49.09>
- Rodríguez, N. (2025). Técnica AIDA: Aprende a convertir prospectos en clientes. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-aida>
- Torres, L. P. C., y Sánchez, D. G. F. (2022). Estrategias de marketing digital y su incidencia en el crecimiento sostenible de la micro y pequeña empresa: Análisis de casos. *Economía y Negocios*, 4(2), 297-318. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104461>
- Zamora Montenegro, A. M. (2024). Estrategias de marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PYMEs): Digital marketing strategies for small and medium-sized businesses (SMEs). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). 2-6. <https://latam.redilat.org/index.php/lit/article/view/2881>

Anexos

Anexo N° 1

Formato de la encuesta

DIGITAL EN LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

Bienvenido/a a la Encuesta

Estimado/a participante:

Le damos la más cordial bienvenida y agradecemos su valiosa colaboración en esta encuesta titulada:

"La incidencia del marketing digital en la comercialización de productos de las PYMES en el Ecuador."

El propósito de este estudio es conocer cómo las estrategias de marketing digital están influyendo en los procesos de comercialización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en nuestro país. Su opinión es fundamental para obtener información precisa y actualizada que permita identificar oportunidades de mejora en el sector.

Confidencialidad:

Le aseguramos que sus respuestas serán **totalmente confidenciales y anónimas**, y se utilizarán únicamente con fines académicos e investigativos. No se recopilará ningún dato personal que permita identificarle.

Tiempo estimado:

Completar esta encuesta tomará aproximadamente **5 minutos**.

Al participar, usted contribuye significativamente al desarrollo de estrategias más efectivas para fortalecer a las PYMES en el Ecuador.

JGracias por su tiempo y aporte!

*Indica que la encuesta es obligatoria

Anexo N° 2

Socialización de la encuesta (correo o WhatsApp)

Solicitud para completar encuesta - Investigación Final de Maestría UNEMI

 Steven Ortiz
Para: krenq_27@hotmail.com

[Responder](#) [Responder a todos](#) [Reenviar](#) [...](#)
Mié 9/7/2025 11:55

Estimado/a KAREN GUERRERO,

Espero que este mensaje le encuentre bien. Mi nombre es ESTEVEN ORTIZ y soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI). Me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en mi Investigación Final, que estudia la INCIDENCIA DEL MARKETING DIGITAL EN LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.

Su participación consistiría en completar una breve encuesta en línea, que no le tomará más de 10 minutos. Sus respuestas serán de gran importancia para el éxito de este estudio y la culminación de mi programa de maestría.

Para acceder a la encuesta, por favor haga clic en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRwG6GUJcYjEctiH2NmEabTYif4kceDzGqRxNqyKAT_QQ/viewform?usp=header



LA INCIDENCIA DEL MARKETING DIGITAL EN LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

Bienvenido/a a la Encuesta Estimado/a participante: Le damos la más cordial bienvenida y agradecemos su valiosa colaboración en esta encuesta titulada: "La incidencia del marketing digital en la comercialización de productos de las PYMES en el Ecuador." El propósito de este estudio es conocer cómo las estrategias de marketing digital están influyendo en los

docs.google.com/

Le aseguro que todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Su participación es voluntaria pero extremadamente valiosa para esta investigación. Si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en contactarme.

Agradezco enormemente su tiempo y colaboración.

Atentamente,

Ing. Esteven Ortiz

Anexo N° 3

Gráfico 1 ¿Qué canales digitales utiliza su empresa actualmente?

¿Qué canales digitales utiliza su empresa actualmente?
20 respuestas

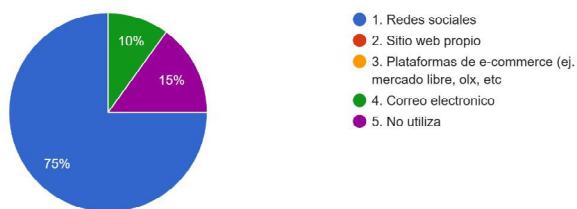


Gráfico 2 ¿Con qué frecuencia publica contenido en redes sociales u otras plataformas digitales?

¿Con qué frecuencia publica contenido en redes sociales u otras plataformas digitales?
20 respuestas

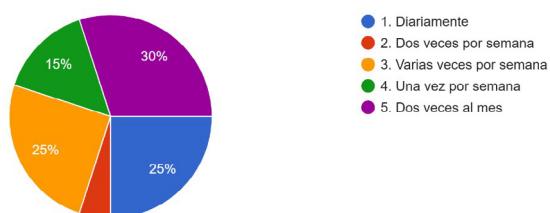


Gráfico 3 ¿Considera que el marketing digital ha mejorado la comercialización de sus productos?

¿Considera que el marketing digital ha mejorado la comercialización de sus productos?
20 respuestas

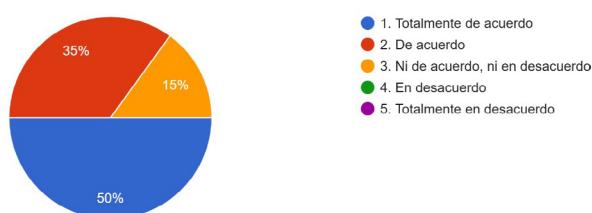


Gráfico 4 ¿Ha recibido alguna capacitación en marketing digital?

¿Ha recibido alguna capacitación en marketing digital?
20 respuestas

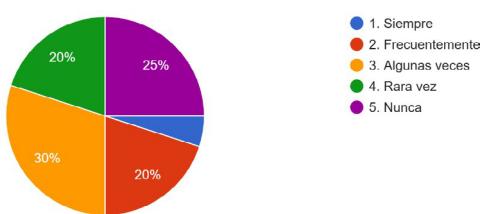


Gráfico 5 ¿Qué beneficios ha percibido su empresa tras implementar estrategias de marketing digital?

¿Qué beneficios ha percibido su empresa tras implementar estrategias de marketing digital?
20 respuestas

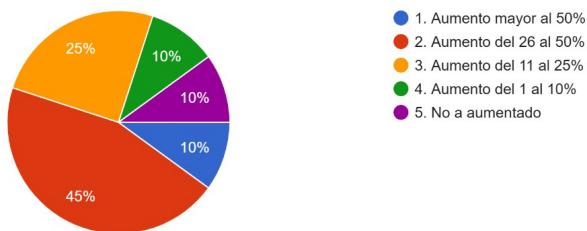


Gráfico 6 ¿A través de qué medios comercializa actualmente sus productos?

¿A través de qué medios comercializa actualmente sus productos?
20 respuestas

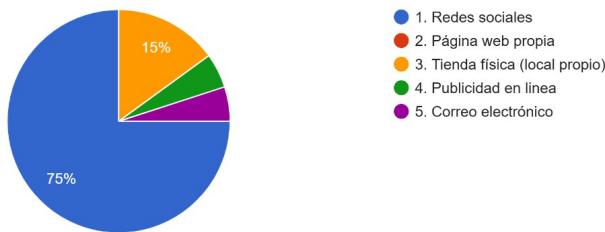


Gráfico 7 ¿Cómo ha variado el volumen de ventas en los últimos 12 meses?

¿Cómo ha variado el volumen de ventas en los últimos 12 meses?
20 respuestas

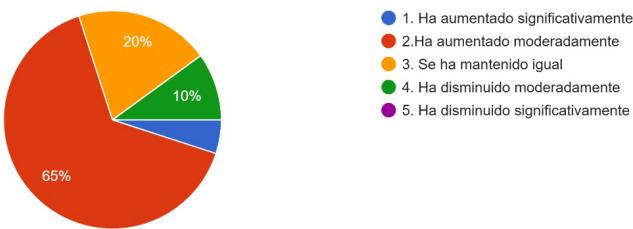


Gráfico 8 ¿A qué nivel geográfico llegan sus productos?

¿A qué nivel geográfico llegan sus productos?
20 respuestas

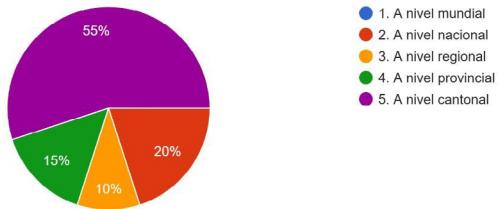


Gráfico 9 ¿Qué tipo de promoción utiliza con más frecuencia?

¿Qué tipo de promoción utiliza con más frecuencia?
20 respuestas

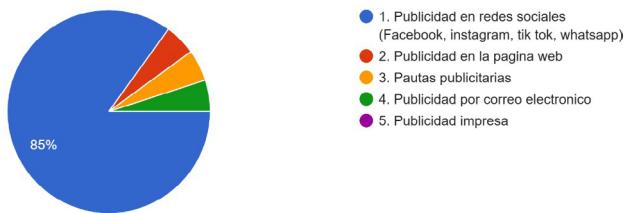
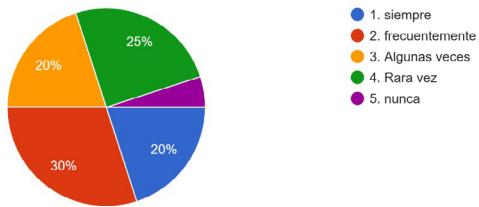


Gráfico 10 ¿Ha evaluado la satisfacción de sus clientes después de implementar estrategias digitales de venta?

¿Ha evaluado la satisfacción de sus clientes después de implementar estrategias digitales de venta?
20 respuestas



Anexo N° 4

Tabla 2. Alfa de Cronbach

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Total
1	1	4	1	3	3	3	3	4	1	4	27
2	4	3	1	2	2	3	1	4	2	2	24
3	5	5	3	5	5	0	1	5	1	4	34
4	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	10
5	1	2	1	2	2	1	1	5	1	2	18
6	1	3	2	3	2	1	1	2	1	2	18
7	4	5	2	3	3	1	5	5	4	4	36
8	1	3	1	4	2	4	1	4	1	2	23
9	1	5	3	4	2	3	1	3	1	3	26
10	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2	16
11	1	3	2	5	3	3	1	5	1	1	25
12	1	4	1	4	2	3	1	5	1	2	24
13	1	1	2	5	4	3	1	5	1	1	24
14	1	1	1	5	1	3	1	5	1	1	20
15	5	5	3	3	4	3	4	5	3	4	39
16	1	4	2	3	2	1	1	5	1	3	23
17	1	1	1	2	5	1	3	3	1	4	22
18	1	5	2	3	3	3	3	5	1	3	29
19	5	5	2	5	3	3	1	2	1	5	32
20	1	3	1	4	2	2	1	5	1	3	23
Varianzas	2,49 0	2,360	0,528	1,44 0	1,228	1,360	1,428	1,44 8	0,610	1,428	
sumatoria varianza	14,318										
varianza de la suma de los ítems	45,9275										

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos en empresas de servicios en Guayaquil

Gregory Geovanny de la Cruz Sánchez

gdelacruzs@unemi.edu.ec

Nayely Marcela Pérez Romero

nperezr5@unemi.edu.ec

Introducción

En el dinámico entorno empresarial de Guayaquil, ciudad clave en la economía de Ecuador, las empresas de servicios enfrentan una creciente necesidad de adaptabilidad, innovación y eficiencia. En este contexto, el liderazgo transformacional se ha consolidado como un estilo fundamental para motivar a los colaboradores y lograr un rendimiento grupal elevado.

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la competencia global y los avances tecnológicos, las compañías del sector servicios en Guayaquil se enfrentan al reto permanente de sostener un rendimiento óptimo de innovación y satisfacción del cliente. Dada la naturaleza intensiva en capital humano de este sector, el papel del liderazgo adquiere una relevancia estratégica, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del talento humano. En este contexto, el liderazgo

transformacional se posiciona como un enfoque fundamental para impulsar el cambio organizacional, fortalecer la cultura interna y potenciar los resultados colectivos.

Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional se distingue por su capacidad para generar un impacto profundo en los seguidores, motivándolos a alcanzar metas organizacionales y fomentando un cambio interno que los lleva a trascender sus intereses individuales en favor del bien colectivo. Este tipo de liderazgo se manifiesta a través de conductas como el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, factores que permiten construir relaciones de confianza, respeto y compromiso dentro de las organizaciones.

La satisfacción en el ámbito laboral puede entenderse como una disposición actitudinal que expresa cómo los trabajadores interpretan y valoran sus experiencias dentro del espacio de trabajo. Las empresas pueden incidir en este nivel de satisfacción aplicando políticas de remuneración justa, programas de capacitación y mecanismos de reconocimiento al desempeño destacado, pero es el liderazgo transformacional el que, según la literatura, potencia estos efectos al promover una cultura organizacional positiva y orientada al desarrollo integral de los empleados. Cuando los empleados perciben condiciones favorables y un liderazgo inspirador, tienden a asumir sus funciones con mayor compromiso, responsabilidad y eficacia, lo que se traduce en productos o servicios más consistentes y una reducción en los costos operacionales. (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022)

Este trabajo tiene como objetivo principal examinar cómo la adopción de este estilo de liderazgo contribuye a fortalecer la implicación de los empleados con los objetivos y valores institucionales, así como a mejorar los resultados colectivos. (Gonzales Reyes et al., 2018) En este contexto, resulta fundamental analizar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos en empresas de servicios en Guayaquil, considerando su influencia favorable tanto en el clima laboral como en el rendimiento organizacional.

Desarrollo

En las últimas décadas, el liderazgo transformacional se ha consolidado como un tema de gran relevancia en el ámbito académico. Este enfoque puede ser comprendido como un proceso mediante el cual el líder logra movilizar a sus colaboradores hacia la consecución de un objetivo común que trasciende los intereses individuales, promoviendo un alto nivel de compromiso a partir del establecimiento de una conexión emocional profunda.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para influir en la conducta de su equipo, utilizando estrategias como la motivación inspiradora, el carisma, la estimulación del pensamiento crítico y el trato diferenciado hacia cada miembro del grupo. (Morales et al., 2023)

Una de las características más destacadas del liderazgo transformacional es la habilidad del líder para motivar a sus colaboradores mediante una visión nítida, conjunta y audaz. Esto ayuda a crear un sentido de propósito que va más allá de los intereses personales, promoviendo el trabajo colaborativo y dirigiendo los esfuerzos hacia la consecución de objetivos compartidos. En una reciente investigación realizada en compañías del sector Servicios en Ecuador, se detectó que los grupos que funcionan bajo este tipo de liderazgo exhiben altos grados de cohesión, satisfacción en el trabajo y rendimiento organizacional (Hernández Alfonso y Paz Enrique, 2021). El liderazgo transformacional se convierte en un factor clave que impulsa la realización personal del talento humano, lo que a su vez favorece un aumento en los niveles de productividad.

Por otro lado, la Teoría del Desempeño Grupal, propuesta por Hackman (1987), la cual sostiene que la evaluación del rendimiento de un equipo no debe limitarse exclusivamente a los resultados obtenidos, como metas alcanzadas o productividad, sino que debe considerar otros dos aspectos esenciales: la capacidad del equipo para desarrollarse y mejorar con el tiempo, y el bienestar individual de sus miembros. Es decir, un equipo verdaderamente eficaz es aquel que no solo cumple sus objetivos, sino que también fortalece su cohesión interna, mejora su funcionamiento conjunto y ofrece una experiencia laboral satisfactoria a sus integrantes.

Al comparar esta teoría con el enfoque del impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos en empresas de servicios en Guayaquil, se observan coincidencias significativas. El liderazgo transformacional, caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, tiene la capacidad de fortalecer precisamente los factores que Hackman identifica como determinantes del rendimiento grupal. Por ejemplo, un líder transformacional no solo establece metas claras, sino que las comunica con entusiasmo, genera compromiso emocional con los objetivos y estimula a cada miembro del equipo a dar lo mejor de sí, alineando el desarrollo individual con el éxito colectivo.

En el entorno actual altamente competitivo, dinámico y centrado en el cliente, las empresas de servicios en ciudades como Guayaquil, por ejemplo, en sectores como hotelería, banca, salud,

telecomunicaciones y comercio minorista, enfrentan el desafío de optimizar sus recursos humanos para alcanzar niveles superiores de productividad, eficiencia y sostenibilidad.

En términos de implementación, es crucial que las organizaciones desarrollen planes de formación y evaluación del liderazgo alineados con el modelo transformacional (Ghahramanian, et al., 2024; Ghasemy y Hwa, 2024). No basta con promover el cambio desde la teoría; es necesario que los líderes adquieran competencias en inteligencia emocional, comunicación efectiva, liderazgo ético y gestión del talento humano. Según Tambak y Sukenti (2024), la inversión en capacitación de líderes genera un retorno significativo en la productividad de los equipos y en el clima organizacional. En Guayaquil, algunas empresas ya están apostando por estas prácticas mediante alianzas con universidades, talleres de coaching ejecutivo y programas internos de liderazgo.

El liderazgo transformacional también se caracteriza por su motivación intelectual (Genç y Kırırmızı bayrak, 2024). Este elemento sugiere que el líder fomenta el razonamiento crítico, la solución innovadora de problemas y la independencia al tomar decisiones. En el marco de las compañías de servicios de Guayaquil, este punto adquiere particular importancia, dado que los empleados tienen una interacción directa con los clientes y deben tomar decisiones ágiles y eficaces que influyen en la calidad del servicio. El liderazgo capaz de promover una cultura de innovación y aprendizaje constante facilita que los equipos se ajusten con rapidez a las exigencias del mercado. Del mismo modo, esta práctica fortalece el compromiso, ya que los colaboradores perciben que sus aportes son valorados y que cuentan con oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Deroncele-Acosta, et al., 2023; Douglas, et al., 2024).

En este contexto, la relación entre el desempeño laboral y un liderazgo efectivo permite evaluar la capacidad del personal para cumplir sus responsabilidades de manera óptima dentro de la organización. La entrega y el compromiso de los colaboradores, bajo una conducción efectiva, se alinean con el cumplimiento de las metas organizacionales. Este cumplimiento responsable de las funciones asignadas no solo favorece el éxito organizacional, sino que también repercute positivamente en el desarrollo individual de los empleados, evidenciando así la influencia positiva de un liderazgo bien ejercido (Prospel Santacruz et al., 2022).

Tipo de estudio

Este análisis se sitúa dentro de una investigación descriptiva-co-relacional con un enfoque cuantitativo, concebida para examinar el nivel de correlación entre el estilo de liderazgo transformacional practicado por los líderes de empresas de servicios en Guayaquil y el rendimiento de sus equipos de trabajo (Narváez, 2025). La selección de este tipo de investigación se basa en la necesidad de detectar conexiones estadísticamente relevantes entre variables cuantificables (Chu, et al., 2024; De Villiers Scheepers, 2023; Demir, 2024). Lo anterior facilita entender cómo las dimensiones del liderazgo transformacional, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada se relacionan con indicadores fundamentales del desempeño grupal, como la productividad, eficiencia, cohesión y satisfacción en el trabajo.

Se analiza el liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones: influencia idealizada, inspiración motivadora, estimulación intelectual y consideración personalizada (Bracho, 2021; Brunner y Alarcón, 2024). Estas dimensiones se han empleado extensamente en investigaciones descriptivas en contextos organizativos, ya que facilitan la identificación de patrones habituales en la conducta de los líderes y en las percepciones de sus equipos (Khan et al., 2020). En esta línea, el enfoque descriptivo posibilita llevar a cabo una radiografía actual de la situación del liderazgo en las compañías de servicios de Guayaquil, teniendo en cuenta las variaciones sectoriales (como hotelería, educación, y comercio minorista), y el efecto que puede tener en los resultados del equipo.

Población

El principal criterio para establecer la población se vincula con el contacto directo y continuo que los empleados mantienen con los clientes y procesos enfocados en la calidad del servicio. Por lo tanto, se considera pertinente centrar la atención en compañías que dispongan de equipos de trabajo organizados, es decir, compuestos por más de tres integrantes, bajo la dirección de un supervisor o superior directo, lo que facilita una evaluación precisa del efecto del estilo de liderazgo en su rendimiento. Este tipo de organización también facilita la implementación del modelo de liderazgo transformacional que exige una interacción directa entre líder y subordinados para su adecuada evaluación (Marrero Martínez y Paz Enrique, 2021).

La población objeto de esta investigación está constituida por colaboradores que laboran en compañías del sector servicios en

la ciudad de Guayaquil, particularmente en áreas económicas como la salud, la educación privada, el sector hotelero, el bancario, las telecomunicaciones y los servicios administrativos. Estos sectores fueron elegidos debido a su gran necesidad de capital humano y a la relevancia del liderazgo en la coordinación y eficacia del trabajo colaborativo.

Para la recolección de datos se elaboró como instrumento de investigación un cuestionario de 10 preguntas para la variable independiente Liderazgo Transformacional, y para la variable dependiente Desempeño de los equipos en empresas de servicios en Guayaquil. Se empleó la escala de Likert utilizando la herramienta Google Forms, con una puntuación de 1 como la más baja y 5 para la más alta. El cuestionario completo utilizado en la investigación se encuentra detallado en el Anexo 1, lo que permite evidenciar la transparencia del instrumento aplicado.

La encuesta se envió vía correo electrónico y WhatsApp a los gerentes y colaboradores de empresas que son parte de la muestra, la recogida de los datos se realizó durante la segunda semana del mes de julio de 2025, tal como se detalla en el Anexo 2. Los hallazgos obtenidos a partir de la muestra analizada, descritos con detalle en el Anexo 3, ofrecen una perspectiva clara y fundamentada sobre la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos dentro de empresas de servicios en la ciudad de Guayaquil. Este anexo contiene un análisis estadístico completo que no solo expone los datos cuantitativos, sino que también permite una interpretación profunda del comportamiento de las variables en estudio, enriqueciendo la comprensión del fenómeno investigado.

Para probar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,97, lo que indica que este elemento es confiable, como se muestra en el Anexo 4. En este sentido, el estudio aporta significativamente al entendimiento del papel que cumple el liderazgo transformacional como factor clave en la mejora del desempeño colectivo dentro del sector de servicios en Guayaquil.

Análisis

El análisis de datos se realizó utilizando estadísticas descriptivas y análisis de correlación, mediante el software SPSS; los resultados evidencian que la mayoría de los participantes tienen una percepción positiva respecto al liderazgo en sus organizaciones. Las medias de todas las variables oscilan entre 3.95 y 4.20, lo que indica un grado alto de conformidad con los enunciados del cuestionario.

Complementariamente, se aplicó un análisis de correlación de Pearson entre todas las variables tipo Likert. Los resultados muestran relaciones muy fuertes entre múltiples dimensiones del liderazgo transformacional y el desempeño de los equipos. Por ejemplo, se evidenció una correlación casi perfecta ($r = 0.99$) entre “visión clara” y “productividad gracias al liderazgo”, lo que indica que cuando los líderes transmiten una visión inspiradora y compartida, esto se traduce directamente en mayor rendimiento de los colaboradores. Asimismo, “participación del jefe en decisiones” se asoció estrechamente con “fortalecimiento del rendimiento del equipo” ($r = 0.87$) y con “productividad” ($r = 0.93$), sugiriendo que un estilo de liderazgo participativo se relaciona con mejores resultados colectivos.

Otras correlaciones fuertes incluyen la relación entre “preocupación por el bienestar del equipo” y “rendimiento colectivo” ($r = 0.91$), así como entre “orientación del jefe hacia la calidad del servicio” y “liderazgo fortalecedor” ($r = 0.98$). Estos hallazgos refuerzan la idea de que el liderazgo transformacional, caracterizado por la empatía, la inspiración y la orientación al desarrollo del equipo, se vincula directamente con un mayor compromiso y efectividad en los grupos de trabajo.

Es por ello que, en el análisis estadístico obtenido con SPSS respalda la hipótesis de que el liderazgo transformacional ejerce un impacto positivo en el desempeño de los equipos en empresas de servicios. Las altas correlaciones obtenidas entre las variables sugieren que los líderes que promueven una visión clara, fomentan la participación y se preocupan por el bienestar del equipo logran generar entornos de colaboración que favorecen la productividad y el rendimiento colectivo.

Conclusión

El presente estudio permitió evidenciar de forma clara y contundente el impacto significativo que ejerce el liderazgo transformacional sobre el desempeño de los equipos en las empresas de servicios en Guayaquil. A través de un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación descriptivo-correlacional, se logró establecer una relación sólida entre las prácticas de liderazgo orientadas a la motivación, el estímulo intelectual, la consideración individualizada y la influencia idealizada, con variables clave del rendimiento grupal como la productividad, la cohesión del equipo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La variable independiente, es decir, el liderazgo transformacional, demostró ser un catalizador esencial para optimizar el talento humano en contextos empresariales donde la adaptabilidad, la innovación y la orientación al cliente son imprescindibles.

Los hallazgos de esta investigación corroboran ampliamente las teorías de Bass y Riggio (2006), quienes definieron el liderazgo transformacional como aquel que moviliza las emociones, los valores y los ideales de los colaboradores para que superen sus intereses individuales en favor del bienestar colectivo. En efecto, los líderes que ejercen este estilo de liderazgo en las empresas de servicios en Guayaquil logran fortalecer el sentido de propósito de sus equipos, incentivando no solo un mejor rendimiento, sino también un desempeño organizacional positivo y sostenible.

Del mismo modo, para que el liderazgo transformacional se aplique de manera eficaz, es fundamental priorizar la capacitación y el fortalecimiento de habilidades clave, tales como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la gestión ética del recurso humano. Desde un enfoque práctico, se reconoce que la adopción del liderazgo transformacional requiere más que una intención teórica; demanda la implementación de procesos formativos que desarrollen competencias como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y el liderazgo ético. En este sentido, Tambak y Sukenti (2024) destacan que la inversión en el desarrollo del liderazgo no solo mejora la productividad, sino que también fortalece el clima organizacional, generando un impacto positivo sostenido en el tiempo.

En cuanto a la metodología empleada, se recomienda su fortalecimiento y aplicación en futuros estudios mediante el uso de muestras más amplias y diversificadas que incluyan no solo a empleados, sino también a líderes y directivos, a fin de obtener una visión integral del fenómeno. Además, se sugiere complementar el enfoque cuantitativo con técnicas cualitativas como entrevistas o grupos focales, que permitan explorar más profundamente las percepciones, actitudes y comportamientos relacionados con el liderazgo y su efecto sobre el desempeño colectivo. Esta triangulación metodológica no solo enriquecería el análisis, sino que ofrecería resultados más representativos y aplicables a distintos contextos organizacionales.

Desde la perspectiva académica, esta investigación aporta de manera relevante a la literatura actual al analizar el liderazgo transformacional dentro del contexto particular de Guayaquil, proporcionando soporte empírico a los marcos teóricos existentes ampliamente reconocidos a nivel internacional. Así mismo, invita a investigadores y estudiantes a continuar profundizando en el análisis de las competencias de liderazgo como elementos estratégicos del desarrollo organizacional. La incorporación de dimensiones como la inteligencia emocional, la ética del liderazgo y la comunicación interpersonal puede abrir nuevas líneas de investigación relevantes para los estudios de management en Latinoamérica.

En el plano práctico, se exhorta a las empresas de servicios en Guayaquil a invertir en el desarrollo de sus líderes mediante programas de capacitación continua que incluyan habilidades blandas, pensamiento estratégico y gestión de equipos. (Espinoza Mina y Gallegos Barzola, 2020). La adopción de mecanismos internos de evaluación del liderazgo, así como el establecimiento de una cultura basada en la confianza, la innovación y el reconocimiento al desempeño, contribuirá a generar entornos de trabajo más estimulantes y productivos.

Referencias bibliográficas

- Bass, B., y E. Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>
- Bracho, P. (2021). Teoría de la justicia de John Rawls, desde una perspectiva de la filosofía política. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 12(2), 109-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8758445>
- Brunner, J., y Alarcón, M. (2024). Academic management in Chilean universities: An analysis from academics' perspective. *European Journal of Education*, 59(4), 12798. <https://doi.org/10.1111/ejed.12798>
- Chu, A., Unni, E. J., Murphy, K., y Mantione, M. M. (2024). Self-reported factors involved in attrition and retention of pharmacy faculty. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 88(8), 100739. <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2024.100739>
- De Villiers Scheepers, M., Williams, P., Schaffer, V., Grace, A., Walling, C., Campton, J., Hands, K., Fisher, D., Banks, H., Loth, J., y Scheelings, A. (2023). Creating spaces of well-being in academia to mitigate academic burnout: A collaborative auto-ethnography. *Qualitative Research Journal*, 23(5), 65. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2023-0065>
- Delgado-Bello, C. A., y Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600011
- Demir, B. (2024). Exploring English language instructors' perspectives and practices on teacher well-being. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 9 (2), 1491-1510. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00178-x>
- Deroncele-Acosta, A., Gil-Monte, P. R., Norabuena-Figueroa, R. P., y Gil-Laorden, P. (2023). Burnout in university teachers: Assessment, prevention, and treatment. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 936-953. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.5>
- Douglas, V., Pattison, N., Warren, K., y Karanika-Murray, M. (2024). Wellbeing in the higher education sector: A qualitative study of staff perceptions in UK universities. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 3(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2341741>
- Espinoza Mina, M., y Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

- Genç, G., y Kırkızbayrak, Ö. (2024). Enhancing pre-service English as a foreign language teachers' self-efficacious belief in the use of Web 2.0 tools. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 210-220. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21639>
- Ghahramanian, A., Bagheriyeh, F., Aghajari, P., Asghari-Jafarabadi, M., Abolfathpour, P., Rahmani, A., Nabighadim, A., y Hajieskandar, A. (2024). The intention to leave among academics in Iran: An examination of their work-life quality and satisfaction. *BMC Nursing*, 23(43), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01720-7>
- Ghasemy, M., y Hwa, M. A. (2024). Lessons from the holy grail of industrial psychology: Theoretical, practical, and social implications for HRM in the current landscape of academia amidst the COVID-19 crisis. *Current Psychology*, 43(5), 22105-22120. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05532-x>
- Gonzales Reyes, J., Paredes Núñez, M., Núñez López, R., Paredes Núñez, V., y Paredes Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 241-252.. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/html>
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. Handbook of Organizational Behavior.
- Hernández Alfonso, E. A. y Paz Enrique, L. E. (2021). El spot de bien público: aproximación teórica y conceptual. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 146(2), 183-198. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v1i146.4386>
- Khan, H., Rehmat, M., Hassan Butt, T., Farooqi, S., y Asim, J. (2020). *El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, el burnout y la holgazanería social: un modelo de mediación*. <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Marrero Martínez, M. C. y Paz Enrique, L. E. (2021). Arquitectura de información para bibliotecas universitarias. *Estudio de caso. Biblioteca Universitaria*, 4(1), 39-50. <https://doi.org/10.22201/dgbssdi.0187750xp.2021.1.1140>
- Morales, R., Lozano García, J., Ledesma Zavala, A., y Cuevas Vargas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 31(2), 73-89. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052023000200073
- Narváez, L. L. (2025). Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13-26. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/download/379/400>

- Paz Enrique, L.E, Núñez Jover, J.R. y Hernández Alfonso, E.A. (2022). Pensamiento latinoamericano en ciencia, tecnología e innovación: políticas, determinantes y prácticas. *Desde el Sur*, 14(1), 1-36. <https://doi.org/10.21142/DES-1401-2022-0008>
- Prospel Santacruz, E., Romero Morocho, L., y Jaya Pineda, I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. 593. *Digital Publisher CEIT*, 7(3), 184-196. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8534727.pdf>
- Ríos Incio, F. A., Páez Moreno, Á. E., Leiva Marín, M.T., Barquero Cornelio, F.J. y Paz Enrique, L. E. (2025). Correlación entre el consumo de medios asociado a las fake news y mindset: un estudio desde la óptica de la ecología de los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 83 (2025), 1-19. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2391>
- Rivero Pino, R., Hernández de Armas, Y., Santana González, Y., Padilla Buele, E. M., Ponce de León, D., Vera Meza, K. y Paz Enrique, L. E. (2024). Gender identity as a mediator of educational inclusion in Latin American universities. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4(2024), e1292. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.1292>
- Sánchez Orbea, G.N., Jara Solenzar, D.E., Alonso Freyre, J., Nieves Portal, L.M., Hernández Grave de Peralta, M., Díaz Monserrat, L., Hernández Alfonso, E.A., Paz Enrique, L.E., Caballero Rivacoba, M.T., Garcés González, R., Azcuy Aguilera, L., Villamañán Alba, M., Águila Sánchez, J.C., Muñiz Zúñiga, V. y Castillo Salina, Y. (2023). Comunicación y participación ciudadana: teoría y praxis para un proyecto inaplazable en el actual panorama sociocomunicativo. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1), 1-7. <https://doi.org/10.17613/afp8-rt17>
- Tambak, S., y Sukenti, D. (2024). Islamic professional madrasa teachers and motivation for continuous development: a phenomenological approach. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 81-90. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21301>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario en el cual se emplea la Escala de Likert 1-5: “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”:

El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos en empresas de servicios en Guayaquil.

A continuación, encontrará un cuestionario relacionado con el estilo de liderazgo en su entorno de trabajo y el desempeño de su equipo

*¿En qué sector de servicios trabaja usted actualmente? **
[Banca / Salud / Comercio Minorista / Telecomunicaciones / Otros]

1. ¿Su Jefe promueve la participación activa en la toma de decisiones?
2. ¿El liderazgo en su empresa influye directamente en la motivación y compromiso del talento humano?
3. ¿Su jefe/Superior transmite una visión clara que motiva a todo el equipo?
4. ¿El equipo muestra un alto nivel de productividad gracias al liderazgo recibido?
5. ¿Las decisiones de su jefe están enfocadas en el desarrollo del equipo y no en intereses individuales?
6. ¿En su empresa, su jefe se preocupa genuinamente por el bienestar del equipo?
7. ¿En su equipo de trabajo existe una alta colaboración entre los miembros?
8. ¿Los resultados del equipo son valorados por la empresa?
9. ¿La orientación de su jefe mejora la calidad del servicio que se brinda?
10. ¿La forma de liderazgo que se ejerce en su área ha fortalecido el rendimiento colectivo del equipo?

Anexo 2. Envío de Cuestionario mediante Correo Institucional y vía WhatsApp:

Solicitud para completar encuesta - Investigación Final de Maestría UNEMI De: NAYELY MARCELA PEREZ ROMERO <nperezr5@unemi.edu.ec>

Para: danisabelocaa2010, carlamateo_9220, Ch.vallejosoledispa, Gsanchez1973, jimmy.oter096, mlrbanguera

Esperamos que este mensaje los encuentre bien. Somos Nayely Pérez y Gregory de la Cruz, estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).

Por este medio les solicitamos su participación para completar una breve encuesta en línea, que no le tomará más de 10 minutos. Sus respuestas serán de gran importancia para el éxito de este estudio y la culminación de nuestro programa de maestría. Para acceder a la encuesta, por favor haga clic en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeA-QRlxqiVhAzdT2I9oUt_qyA2kXpgv9HGcj_LRgf_EevEEA/viewform?usp=header

Agradecemos enormemente su tiempo y colaboración.

Saludos cordiales.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

La incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones

Diego Rodrigo Astudillo Guallpa

dastudillog4@unemi.edu.ec

Alex Fernando Gomezcoello Morocho

agomezcoellom@unemi.edu.ec

Introducción

La transformación digital se ha convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno marcado por la innovación tecnológica, la automatización de procesos y la disruptión constante impulsada por la inteligencia artificial (IA). Este proceso no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también una profunda reconfiguración organizacional que exige líderes capaces de guiar el cambio con visión, capacidad adaptativa y enfoque estratégico. Como lo señalan Brynjolfsson y McAfee (2017) y Davenport y Ronanki (2018), la incorporación de IA en las empresas redefine los modelos de operación, pero también transforma radicalmente los requerimientos del liderazgo.

En el contexto ecuatoriano, el avance hacia la transformación digital ha sido promovido por políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la competitividad y la innovación, especialmente desde el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2022). Sin embargo, persisten brechas importantes en cuanto al desarrollo del liderazgo estratégico necesario para gestionar con éxito estos procesos. El Observatorio de TIC (2023), advierte que muchas organizaciones del país carecen de líderes con competencias digitales y estratégicas para conducir procesos de transformación sostenibles.

En ciudades como Cuenca, esta realidad se vuelve evidente en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), que enfrentan retos importantes para integrar tecnología en sus operaciones. La falta de líderes con visión de futuro, capaces de gestionar la incertidumbre y alinear los objetivos digitales con la estrategia organizacional, limita el impacto de la transformación digital. Hitt, Ireland y Hoskisson (2020) enfatizan que el liderazgo estratégico es esencial para anticipar el cambio, movilizar recursos y alinear la organización en torno a una visión compartida.

Ante esta realidad, se vuelve urgente analizar cómo el liderazgo estratégico influye en la transformación digital de las organizaciones y qué elementos lo convierten en un factor determinante para su éxito. La pregunta que guía este ensayo es: ¿cómo incide el liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones, particularmente en entornos caracterizados por la adopción progresiva de tecnologías como la inteligencia artificial?

El objetivo de este ensayo es analizar la incidencia del liderazgo estratégico en los procesos de transformación digital organizacional, identificando las competencias clave que los líderes deben desarrollar para fomentar la innovación, gestionar el cambio y asegurar la sostenibilidad en un entorno altamente digitalizado.

Desarrollo

El liderazgo estratégico se ha convertido en un pilar esencial para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en entornos complejos, cambiantes y altamente tecnologizados. En un mundo empresarial caracterizado por la disruptión digital, la globalización acelerada y la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), los líderes deben ser capaces de anticipar tendencias, movilizar recursos y tomar decisiones alineadas con objetivos a largo plazo. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2020), “el liderazgo estratégico implica la

capacidad de anticipar cambios en el entorno, formular una visión clara, y movilizar recursos para alcanzar objetivos a largo plazo en contextos de alta incertidumbre” (p. 45). Esta definición destaca la importancia de un liderazgo que combine visión, análisis contextual y toma de decisiones fundamentadas.

El entorno actual requiere líderes que no solo gestionen la operación diaria, sino que comprendan la magnitud de los cambios tecnológicos que impactan todos los niveles organizacionales. La IA, el big data, la automatización y la nube están reformulando las estructuras tradicionales de trabajo y los procesos estratégicos. Frente a estos retos, el liderazgo estratégico se convierte en una competencia central, ya que proporciona dirección, estabilidad y adaptabilidad. Como argumentan Northouse y Lee (2021), el liderazgo efectivo en contextos digitales demanda una visión compartida, una cultura de innovación y la habilidad para liderar equipos en permanente cambio.

Además, el liderazgo estratégico permite integrar la tecnología con el desarrollo humano (Cao et al., 2024; Chahar, et al., 2024; Chakraborty, 2024; Chen, 2024). Es decir, no se trata solo de adoptar herramientas digitales, sino de fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, el aprendizaje colaborativo y la innovación. De este modo, el líder se convierte en un facilitador del cambio, en lugar de un simple ejecutor de tecnologías. Esto es especialmente importante en un contexto donde la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la desinformación tecnológica pueden ser barreras significativas (Heifetz y Linsky, 2002).

El liderazgo estratégico también se asocia con la creación de una visión compartida dentro de la organización, lo cual facilita la adopción de tecnologías disruptivas al establecer un propósito común y una dirección clara. Boal y Hooijberg (2001), sostienen que los líderes estratégicos exitosos son aquellos capaces de construir significado colectivo y movilizar a sus equipos hacia metas futuras a pesar de la incertidumbre del entorno digital.

La transformación digital representa uno de los desafíos más importantes y urgentes para las organizaciones del siglo XXI. Se trata de un proceso integral que implica la incorporación de tecnologías digitales en todos los niveles de la organización, con el fin de mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente, la innovación y la sostenibilidad operativa. Esta transformación no solo implica la adquisición de herramientas tecnológicas, sino también un profundo cambio cultural, estructural y estratégico. La transformación digital, como variable dependiente, se ve condicionada directamente por la calidad del liderazgo que guía su implementación.

El Foro Económico Mundial (2023), destaca que las competencias más valiosas para los líderes actuales incluyen la resolución de problemas complejos, el pensamiento analítico, la adaptabilidad, el liderazgo centrado en valores y la alfabetización digital. Esto confirma que el éxito de la transformación digital no depende únicamente de los recursos tecnológicos, sino de la capacidad de liderazgo para gestionar el cambio y motivar a los equipos hacia una cultura digital.

Westerman, Bonnet y McAfee (2014), afirman que “la transformación digital no se trata solamente de tecnología, sino de liderazgo” (p. 89), lo que subraya que esta variable requiere ser guiada por líderes con visión estratégica. Esta visión permite alinear la transformación con los objetivos de negocio, adaptando los procesos, las estructuras y la cultura organizacional (Hernández Alfonso y Paz Enrique, 2024; Ríos Incio, et al., 2024; Rodríguez Sotomayor, et al., 2023).

Estudios como el de McKinsey y Company (2022) evidencian que solo un 30 % de las transformaciones digitales alcanzan sus objetivos esperados, y uno de los factores críticos de éxito es el liderazgo. Esto reafirma la relación entre liderazgo estratégico y transformación digital, y demuestra que esta última depende en gran medida de las capacidades humanas que dirigen el proceso.

La relación entre el liderazgo estratégico (variable independiente) y la transformación digital (variable dependiente) es directa, profunda y sinérgica. El liderazgo estratégico es el catalizador que impulsa la dirección, la ejecución y la sostenibilidad de la transformación digital. Sin un liderazgo estratégico sólido, los esfuerzos de transformación tienden a fragmentarse, carecer de propósito o enfrentar resistencia interna.

Brynjolfsson y McAfee (2017), sostienen que la inteligencia artificial transforma profundamente la toma de decisiones empresariales, exigiendo nuevos enfoques de liderazgo y gestión. En ese sentido, los líderes estratégicos deben ser capaces de interpretar el contexto tecnológico y traducirlo en decisiones y acciones alineadas con la visión digital de la organización.

Davenport y Ronanki (2018), complementan esta visión al afirmar que los líderes deben comprender el potencial de la IA no solo como herramienta operativa, sino como fuerza transformadora del modelo de negocio. Esto implica habilidades que integren tecnología, estrategia y capital humano en una sola visión.

Por tanto, un liderazgo estratégico efectivo incide directamente en el grado de avance, impacto y sostenibilidad de la transformación digital. Este liderazgo permite gestionar el cambio, impulsar la innovación y construir una cultura organizacional resiliente. Como afirman Northouse y Lee (2021), los líderes

estratégicos que alinean sus competencias con los objetivos digitales de sus organizaciones logran mayores niveles de éxito en contextos disruptivos.

Las variables analizadas en este ensayo se sustentan en diversas teorías que ayudan a explicar su importancia y conexión en el contexto de la transformación digital (Bracho, 2021; Brunner y Alarcón, 2024). La teoría del liderazgo estratégico, desarrollada por autores como Hitt, Ireland y Hoskisson (2020), plantea que los líderes deben actuar como arquitectos del futuro organizacional, guiando la empresa mediante decisiones informadas y alineadas con una visión de largo plazo. Esta teoría pone énfasis en la integración entre pensamiento estratégico, adaptabilidad y creación de ventaja competitiva en entornos cambiantes.

Por su parte, la teoría de la transformación digital propuesta por Westerman et al. (2014), sostiene que el cambio organizacional impulsado por tecnologías digitales no es solamente técnico, sino estructural y cultural. Esta perspectiva refuerza la necesidad de un liderazgo estratégico que pueda impulsar no solo el cambio tecnológico, sino también el cambio en las mentalidades organizacionales.

Asimismo, la teoría de las competencias directivas, formulada por Boyatzis (2008), argumenta que el desempeño efectivo del líder depende de una combinación de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, las cuales deben estar alineadas con las exigencias del entorno. Estas competencias se traducen en la capacidad de liderar procesos de transformación con enfoque humano, técnico y estratégico (Alghunaimi y Alghenaimi, 2024; Al-Mulla, y Mohammed, 2024).

La teoría del liderazgo adaptativo de Heifetz y Linsky (2002) complementa estas ideas al indicar que los líderes deben ser capaces de distinguir entre desafíos técnicos y adaptativos. En contextos de transformación digital, esto implica movilizar a las personas para enfrentar lo desconocido, fomentando la resiliencia, el aprendizaje organizacional y la innovación continua.

Esta investigación utilizó un enfoque experimental y longitudinal para estudiar la incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones. Este enfoque, respaldado por estudios previos (Brynjolfsson y McAfee, 2017; Westerman et al., 2014; Delgado Vela, 2025; Zhang, 2025), permite observar no solo la relación entre estas variables, sino también su evolución progresiva, lo que resulta crucial para entender cómo las organizaciones se adaptan al cambio tecnológico. Reconocer que los procesos de transformación digital no son estáticos, sino que se desarrollan en etapas, permite tomar decisiones estratégicas más informadas.

En este estudio, se optó por recopilar datos primarios directamente de los participantes mediante una encuesta estructurada. Esta decisión responde a la necesidad de comprender desde la experiencia directa de los responsables de áreas estratégicas cómo el liderazgo impulsa o limita los procesos de transformación digital. Estudios recientes han validado la eficacia de este enfoque para capturar percepciones claves dentro del entorno organizacional (Davenport y Ronanki, 2018; Northouse y Lee, 2021; Zapata, 2025).

La población objetivo de esta investigación está compuesta por gerentes, directores y jefes de área de empresas del sector privado y público, principalmente de la provincia del Azuay, Ecuador. Esta selección permite analizar la incidencia del liderazgo estratégico en contextos reales donde la transformación digital se ha convertido en un objetivo urgente, pero desafiantre. La elección de esta localidad responde también a la creciente digitalización de servicios en entornos urbanos y a la necesidad de explorar estas variables en el contexto organizacional ecuatoriano.

En esta investigación, se trabajó con dos muestras distintas, ambas seleccionadas mediante muestreo por conveniencia, una técnica ampliamente utilizada en estudios exploratorios con limitaciones de tiempo, recursos o acceso (Etikan et al., 2016). Para la encuesta cuantitativa, se seleccionó una muestra de 25 participantes todos ellos ocupando posiciones de liderazgo o con toma de decisiones dentro de sus organizaciones. Esta muestra incluye representantes de empresas de servicios, tecnológicas, educativas y administrativas, lo cual permitió obtener una visión variada y contextualizada de la problemática. Aunque los resultados no pueden generalizarse a todas las organizaciones del país, sí ofrecen una base valiosa para entender las relaciones entre liderazgo y digitalización en el entorno local.

Para la recolección de datos de la muestra de 25 participantes se diseñó una encuesta utilizando la Escala de Likert con 14 preguntas distribuidas en dos secciones: liderazgo estratégico y transformación digital. Este instrumento fue elaborado con base en los referentes teóricos revisados y fue validado por expertos en administración y transformación organizacional. El cuestionario fue implementado mediante Google Forms (ver Anexo 1), lo que permitió una recolección de datos eficientes, ordenados y proporcionando transparencia sobre el instrumento utilizado.

La distribución de la encuesta se realizó a través de dos canales principales: correo electrónico institucional y mensajes de WhatsApp (ver Anexo 2). Para el correo electrónico, se envió un mensaje explicativo con el enlace de la encuesta adjunto,

mientras que en WhatsApp se compartió el enlace directamente en grupos y contactos individuales de los empleados públicos participantes. Esta estrategia de difusión multicanal buscó maximizar el alcance y facilitar la participación, aprovechando las principales vías de comunicación digital utilizadas actualmente en el sector público ecuatoriano.

Esta metodología de distribución, combinada con el diseño cuidadoso de la encuesta, permitió obtener datos relevantes y representativos sobre la percepción de los participantes acerca de la incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones.

Los resultados obtenidos de esta primera muestra, detallados exhaustivamente en el Anexo 3, ofrecen una visión reveladora y rigurosa de la incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones. Este anexo presenta un análisis estadístico completo que va más allá de los datos cuantitativos, proporcionando una interpretación profunda de su significado en el contexto de nuestra investigación. Se invita a los lectores a examinar detenidamente este anexo para obtener una comprensión integral de la metodología empleada y los resultados obtenidos, lo cual fundamenta sólidamente las conclusiones del estudio. La rigurosidad del análisis no solo respalda la validez de nuestros hallazgos, sino que también establece una base sólida para futuras investigaciones en este campo, contribuyendo significativamente al conocimiento sobre la dinámica de la incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones.

Para garantizar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de encuesta, se realizó un análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Tras aplicar una prueba piloto a un subgrupo de participantes, se obtuvo un valor de Alfa de 0.929, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento. Este resultado sugiere que las preguntas de la encuesta están midiendo de manera coherente y consistente los constructos de interés. El detalle de este análisis, incluyendo el indicador específico del alfa de Cronbach, se presenta en el Anexo 4. La realización de esta prueba piloto y el subsecuente análisis de fiabilidad refuerzan la solidez metodológica del estudio, asegurando que los datos recolectados sean confiables y adecuados para el análisis posterior.

Conclusiones

Los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación confirman que el liderazgo estratégico tiene una influencia directa y significativa en la transformación digital de las organizaciones, mostrando una correspondencia evidente entre la visión y las decisiones de los líderes con el nivel de digitalización logrado. En contraposición con lo planteado por Brynjolfsson y McAfee (2017), quienes sitúan a la tecnología como el principal impulsor del cambio, este estudio evidencia que, sin una orientación estratégica clara, el impacto de la digitalización puede verse limitado. Si bien se reconoce que tecnologías como la inteligencia artificial y el big data son motores relevantes del cambio, la diferencia real radica en la capacidad del liderazgo para coordinar visión, planificación y talento humano, promoviendo una cultura organizacional abierta a la innovación. Esta afirmación coincide con lo expresado por Northouse y Lee (2021), quienes sostienen que el liderazgo efectivo en entornos digitales requiere habilidades específicas, y revela las carencias de modelos que anteponen lo técnico al componente humano. En esa misma línea, también se respaldan las ideas de Westerman, Bonnet y McAfee (2014), al destacar que el liderazgo es la base esencial de la transformación digital. El objetivo de esta investigación fue analizar la incidencia del liderazgo estratégico en los procesos de digitalización organizacional, identificando las habilidades fundamentales que los líderes deben desarrollar para fomentar la innovación, gestionar el cambio y garantizar la sostenibilidad. Este propósito fue abordado mediante una metodología cuantitativa basada en encuestas dirigidas a responsables organizacionales. Los hallazgos indican que el éxito de la transformación digital depende en gran medida de la manera en que los líderes articulan una visión clara, toman decisiones informadas y estimulan una cultura de aprendizaje e innovación continua. Aunque las tecnologías son indispensables, su efectividad está supeditada a cómo se integran en la estrategia institucional. Por ello, el liderazgo estratégico se configura como un eje esencial para alcanzar una transformación digital sostenible.

Los hallazgos empíricos permiten concluir que existe una relación sólida entre el liderazgo estratégico y el grado de implementación de procesos de transformación digital en las organizaciones. Aquellas entidades guiadas por líderes con una visión digital definida, que impulsan activamente la innovación, promueven la capacitación constante y fomentan una cultura de adaptabilidad, tienden a alcanzar un mayor nivel de madurez

digital y a incorporar tecnologías disruptivas de forma coherente y eficiente. Este trabajo demuestra que el liderazgo estratégico no solo influye de forma indirecta, sino que se constituye como detonante clave y eje articulador de todo proceso de transformación digital, siendo el punto de partida y motor fundamental del cambio organizacional. En respaldo a esta conclusión, los resultados de la encuesta mostraron que más del 80 % de los participantes considera que el liderazgo tiene un impacto directo en la implementación tecnológica, especialmente en la adopción de nuevas prácticas digitales y en la receptividad hacia el cambio. Asimismo, el elevado valor de confiabilidad interna del instrumento (Alfa de Cronbach = 0.929) valida la solidez de las variables estudiadas y refuerza la conexión identificada entre liderazgo y digitalización. Del mismo modo, los líderes encuestados coincidieron en la importancia de contar con un conjunto integral de competencias blandas, como la comunicación y la empatía; estratégicas, como la planificación y la anticipación; y digitales, como la alfabetización tecnológica y la gestión del cambio, fortaleciendo aún más el papel protagónico del liderazgo estratégico en la transformación digital.

El estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados y al planificar futuras investigaciones. Entre ellas, se encuentra el tamaño reducido de la muestra, integrada por 25 participantes, lo cual restringe significativamente la posibilidad de generalizar los hallazgos a un universo más amplio de organizaciones con características distintas. Al haberse desarrollado en un entorno específico y delimitado territorialmente, las conclusiones reflejan con mayor precisión las dinámicas locales, pero podrían no ser representativas de otros contextos más diversos. Además, la recopilación de datos se efectuó exclusivamente mediante herramientas digitales como Google Forms, lo cual, si bien facilitó el acceso, pudo haber generado un sesgo hacia participantes con mayor familiaridad tecnológica, excluyendo potencialmente a perfiles con menor dominio digital. Esto sugiere que la muestra puede haberse inclinado hacia sujetos con mayor alfabetización tecnológica, afectando la neutralidad de las respuestas. De igual modo, el uso del muestreo por conveniencia, aunque válido en investigaciones exploratorias, implica la falta de representatividad equilibrada entre sectores productivos, niveles jerárquicos y tamaños organizacionales, reduciendo la diversidad muestral. Desde el enfoque metodológico, esta investigación recomienda que futuros estudios diversifiquen sus estrategias, incorporando técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad y observaciones directas, que permitan capturar con mayor riqueza la

complejidad del liderazgo estratégico en procesos de transformación digital. Igualmente, se sugiere ampliar el tamaño muestral para incrementar la validez y aplicabilidad de los resultados, especialmente en consideración a la heterogeneidad existente entre las organizaciones de distintas regiones y sectores. En el plano académico, se alienta a los investigadores a divulgar sus hallazgos a través de publicaciones científicas y ponencias en congresos especializados, lo cual contribuirá al avance teórico y práctico del conocimiento en torno al liderazgo y la digitalización.

También se recomienda fomentar la colaboración interdisciplinaria entre especialistas en gestión, tecnología y desarrollo organizacional, con el objetivo de enriquecer los marcos de análisis desde distintas perspectivas. En cuanto a las recomendaciones operativas, se propone que las instituciones diseñen e implementen programas de formación en liderazgo estratégico con enfoque digital, orientados a desarrollar habilidades como la gestión del cambio, el uso eficiente de la tecnología, la comunicación organizacional y la planificación estratégica. Asimismo, se sugiere establecer mecanismos de evaluación continua mediante encuestas internas y métricas de desempeño, que permitan medir el efecto del liderazgo en la evolución digital de la organización, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias de forma dinámica. Finalmente, se invita a las organizaciones a adoptar una visión de mejora permanente en sus procesos de transformación digital, entendiendo que el liderazgo no solo debe centrarse en los resultados tecnológicos, sino también en cultivar una cultura innovadora, flexible y orientada al aprendizaje continuo.

Este estudio ha proporcionado evidencia significativa sobre la incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones ecuatorianas. Los resultados respaldan la necesidad de que las instituciones, tanto públicas como privadas, prioricen el desarrollo de líderes con visión digital, capacidades estratégicas y competencias tecnológicas para afrontar los desafíos de un entorno cada vez más dinámico y competitivo. Al fortalecer el liderazgo estratégico, no solo se potencia la innovación y eficiencia interna, sino que también se impulsa una cultura organizacional capaz de adaptarse y evolucionar continuamente en beneficio de la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones.

Referencias

- Alghunaimi, H., y Alghenaimi, S. (2024). The employee engagement's impact on productivity and motivation in the private higher education sector in Oman. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 869-877. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4057>
- Al-Mulla, M. O., y Mohammed, M. K. A.-D. (2024). The quality of life and its relationship to psychological burnout of faculty members in Saudi universities. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 19-31. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3496>
- Bracho, P. (2021). Teoría de la justicia de John Rawls, desde una perspectiva de la filosofía política. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 12(2), 109-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8758445>
- Brunner, J., y Alarcón, M. (2024). Academic management in Chilean universities: An analysis from academics' perspective. *European Journal of Education*, 59(4), 12798. <https://doi.org/10.1111/ejed.12798>
- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton y Company.
- Cao, J., Dai, T., Dong, H., Chen, J., y Fan, Y. (2024). Research on the mechanism of academic stress on occupational burnout in Chinese universities. *Scientific Reports*, 14(12166), 1-9. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-62984-2>
- Chahar, S., Sevigny, P. R., y Beshai, S. (2024). Multicultural efficacy beliefs in higher education: Examining university instructors' burnout and mental well-being. *Psychological Reports*, 2(1), 1-27. <https://doi.org/10.1177/00332941241253599>
- Chakraborty, L. S., Le Maitre, C. L., Chahine, N. O., Fields, A. J., Gawri, R., Giers, M. B., Smith, L. J., Tang, S. Y., Zehra, U., Haglund, L., Samartzis, D., y Martin, J. T. (2024). Impact of the COVID-19 pandemic on the productivity and career prospects of musculoskeletal researchers. *Journal of Orthopaedic Research*, 42(10), 2296-2306. <https://doi.org/10.1002/jor.25866>
- Chen, X., Wang, J., Jin, L., y Fan, Y. (2024). Social media use by teachers during work and its effects on their performance: The role of teacher's wellbeing and social media addiction. *BMC Psychology*, 12(617), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02115-8>
- Davenport, T. H., y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. <https://goo.su/e3Cfa>

- Delgado Vela, E. A. (2025). Occupational well-being in higher education teachers: a systematic review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25040. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1061>
- Foro Económico Mundial. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>
- Heifetz, R., y Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Press.
- Hernández Alfonso, E. A. y Paz Enrique, L. E. (2024). Criterios y concepciones sobre el procesamiento de la información audiovisual. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 23(45), 1-20. <https://doi.org/10.22395/anr.v23n45a04>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- McKinsey y Company. (2022). The state of organizations 2022. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2022). *Plan nacional de transformación digital Ecuador 2022-2026*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec>
- Northouse, P. G., y Lee, M. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Observatorio de TIC. (2023). *Informe sobre competencias digitales en las organizaciones ecuatorianas*. Secretaría Técnica de la Sociedad de la Información.
- Rios Incio, F. A., Páez Moreno, A., y Paz Enrique, L. E. (2024). Análisis bibliométrico sobre publicación en estudios de comunicación en revistas científicas latinoamericanas durante el período de 2020 a 2023. *Biblios Journal of Librarianship and Information Science*, 87(2024), e001. <https://doi.org/10.5195/biblios.2024.1132>
- Rodríguez Sotomayor, Y.; Díaz Chieng, L.Y.; Paz Enrique, L. E.; Iznaga Brooks, H. L.; Pérez Mola, K. y Calás Torres, J.J. (2023). Enfoque de género en la actividad y producción científica de las revistas universitarias médicas cubanas. *Data and Metadata*, 2(199), 1-10. <https://doi.org/10.56294/dm2023199>
- Tamrin, A. G., Triyono, M., Saputro, I., Sucipto, T., y Asnur, L. (2024). Enhancing creative teaching behavior of vocational school teachers: structural equation modeling analysis. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 221-231. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21812>

- Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zhang, Z. (2025). E-commerce logistics performance and resilience: The influence of inter-organizational trust and organizational flexibility. *Technology in society*, 81(4), e102777. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102777>
- Zapata, J. (2025). Research Brief Video Title: “I’ve had to take the TELPAS for so long even though I speak English fluently”: Using TikTok to Claim an English Language Identity. *Tesol Journal*, 16(3), e70008. <https://doi.org/10.1002/tesj.70008>

Anexos

Anexo 1. Formato de la encuesta

LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO ESTRÁTÉGICO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES

INFORMACIÓN PARA EL ESCUESTADO.

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado/a para participar en una investigación académica realizada como parte del programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Management en la Universidad Estatal de Milagro.

Propósito de la investigación:

Esta encuesta tiene como objetivo analizar la incidencia del Liderazgo Estratégico en la Transformación Digital de las Organizaciones.

Confidencialidad:

- Su participación es voluntaria y anónima.
- Toda la información proporcionada será estrictamente confidencial.
- Los datos serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de investigación.
- No se compartirá información personal con terceros.

Los resultados se presentarán de forma agregada sin identificar participantes individuales.

Duración:

La encuesta toma aproximadamente 5-7 minutos en completarse.

Consentimiento:

Al responder esta encuesta, usted confirma que:

Ha sido informado/a sobre el propósito de la investigación

Acepta participar voluntariamente

Comprende que sus datos serán tratados de forma confidencial

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER

Por favor, marque la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Escala de respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Evidencia de correos de encuesta

6/7/25, 23:23 Correo de Universidad Estatal de Milagro - Solicitud para completar encuesta - Investigación Final de Maestría UNEMI



ALEX FERNANDO GOMEZCOELLO MOROCHO <agomezcoellom@unemi.edu.ec>

Solicitud para completar encuesta - Investigación Final de Maestría UNEMI

ALEX FERNANDO GOMEZCOELLO MOROCHO <agomezcoellom@unemi.edu.ec> 6 de julio de 2025, 23:21
Para: dianaguzman@emapasgep.gob.ec, Javierordonez1975@gmail.com, mary0689_ccg@outlook.com,
danielorellana@emapasgep.gob.ec, byronmunoz@emapasgep.gob.ec, Byron Muñoz <byronmunoz@emapasgep.gob.ec>,
Monicapina <monicapina@emapasgep.gob.ec>, jazmivera@emapasgep.gob.ec, jonnleon@emapasgep.gob.ec,
carinacalle@emapasgep.gob.ec

Estimado/a.

Espero que este mensaje le encuentre bien. Nuestros nombres son Diego Astudillo y Alex Gomezcoello estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI). Me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en mi Investigación Final, que estudia la incidencia del liderazgo estratégico en la transformación digital de las organizaciones.

Su participación consistiría en completar una breve encuesta en línea, que no le tomará más de 10 minutos. Sus respuestas serán de gran importancia para el éxito de este estudio y la culminación de mi programa de maestría.

Para acceder a la encuesta, por favor haga clic en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSelfyKE9ljOnB4qCZdu6HKNXqF08nz4Oxrl-sAYrq-2ZaYHg/viewform?usp=header>

Le aseguro que todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Su participación es voluntaria pero extremadamente valiosa para esta investigación. Si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en contactarme.

Agradezco enormemente su tiempo y colaboración.

Atentamente,

Diego Rodrigo Astudillo Gualipa. Alex Fernando Gomezcoello Morocho.

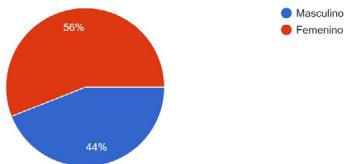
Estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas

Universidad Estatal de Milagro

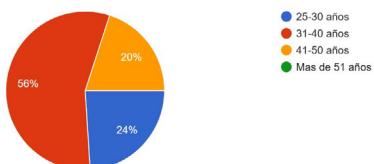
Cel. 0987179612

Anexo 3. Resultados de encuesta (Figuras varias)

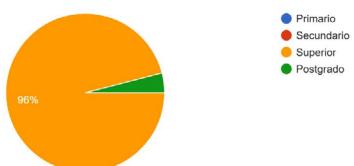
DATOS DEL ENCUESTADO Genero
25 responses



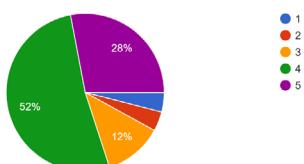
Rango de Edad.
25 responses



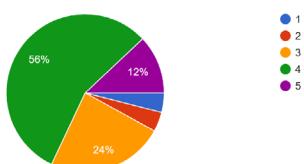
Nivel de Educación
25 responses



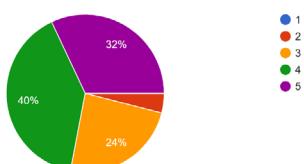
1. Los Directivos o Líderes de mi empresa tienen una visión clara para adaptarse a los cambios tecnológicos. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni de desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



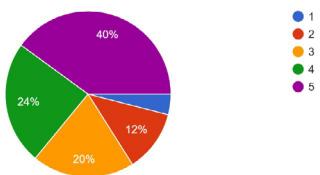
2. La alta dirección anticipa con acierto los cambios del entorno digital local o nacional. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni de desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



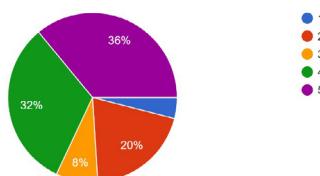
3. Las decisiones estratégicas incorporan criterios tecnológicos y digitales. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni de desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



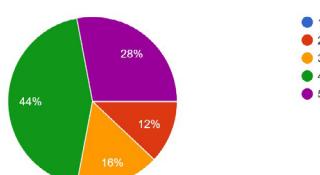
4. Se promueven mejoras tecnológicas orientadas a optimizar el servicio o producto que ofrecemos. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En d...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



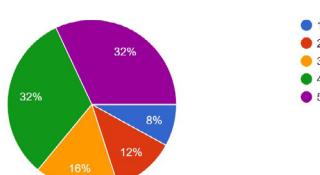
5. Existe una comunicación clara y constante sobre la necesidad de innovar digitalmente. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = N...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



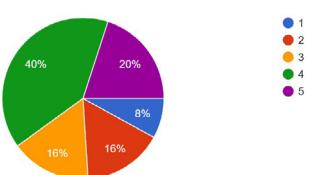
7. La cultura organizacional impulsa la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = N...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



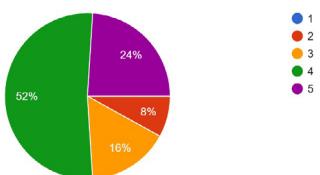
8. En la empresa se han implementado herramientas digitales que han mejorado procesos clave. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = De acuerdo 4 = Totalmente de acuerdo
25 responses



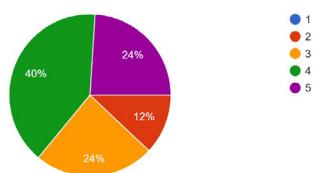
9. Se brinda capacitación al personal sobre el uso de tecnologías aplicables a su rol. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



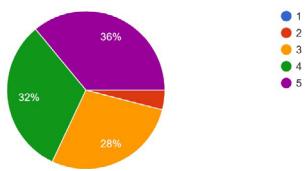
10. Existe apertura del personal para usar tecnologías digitales en el día a día. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



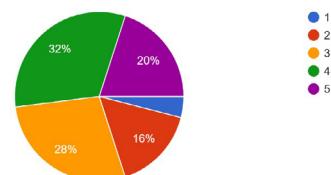
11. Los procesos como pagos, atención al cliente o gestión interna están en vías de automatización. 1= Totalmente en desacuerdo 2 =...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



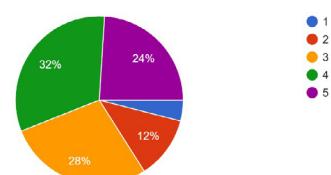
12. La tecnología ha mejorado la calidad, rapidez y eficiencia del servicio o producto ofrecido. 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = N...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



13. Se cuenta con un plan para continuar la modernización tecnológica de la empresa . 1= Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = N...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



14. Se realiza seguimiento a los resultados o beneficios de las herramientas digitales implementadas. 1= Totalmente en desacuerdo 2 =...cuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
25 responses



CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

El impacto de la gestión comercial en la satisfacción del usuario externo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Ivonne Elizabeth Castro Tulcanazo

icastrot@unemi.edu.ec

Priscila Carla Zapata Lagla

.pzapatal@unemi.edu.ec

Introducción

¿Puede una mala experiencia en ventanilla o una respuesta tardía a un reclamo o atención empañar por completo la percepción de un usuario sobre un servicio público esencial como el del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social? En el contexto actual, donde la ciudadanía demanda no solo el acceso a la salud sino también un trato digno y eficiente, la forma en que se gestionan los procesos de atención se ha vuelto tan importante como el servicio mismo.

En este sentido, la gestión comercial, definida como el conjunto de procesos orientados a garantizar atención eficaz, comunicación clara, resolución de reclamos y transparencia en los servicios (Chiavenato, 2017; Alghunaimi y Alghenaimi, 2024; Al-Mulla, y

Mohammed, 2024), constituye una variable crítica en el modelo de atención del Estado. Por otro lado, la satisfacción del usuario externo es la percepción individual frente al servicio recibido, influenciada tanto por aspectos tangibles como intangibles, tales como la empatía, la agilidad o la calidad en la interacción con el usuario (Zeithaml et al., 2018; Beatty et al., 2024; Bowman, et al., 2024).

En el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los esfuerzos institucionales por mejorar la calidad del servicio han sido constantes. No obstante, los resultados del informe IESEN-DNSAC-2024-051-INF demuestran que el nivel de satisfacción del usuario externo alcanzó solo un 73,41 %, cifra que, aunque moderadamente positiva, se sitúa en el rango de “indiferente” según la escala de evaluación institucional.

Ante este panorama, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo incide la gestión comercial en la satisfacción de los clientes externos del IESEN? Esta pregunta orienta el presente estudio hacia la necesidad de comprender el vínculo entre el desempeño institucional en la atención y la percepción del ciudadano, identificando los elementos que fortalecen o han venido deteriorando dicha relación, con el fin de proponer mejoras sostenibles en la calidad del servicio público.

Desarrollo

La gestión comercial en el sector público ha evolucionado más allá de la simple tramitación administrativa, consolidándose como una función estratégica orientada a generar valor tangible e intangible para el ciudadano (Delgado Vela, 2025; Zhang, 2025). En el contexto del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la gestión comercial cobra especial relevancia al representar el conjunto de acciones, procesos y estrategias implementadas para garantizar una atención efectiva, cercana y de calidad para los usuarios.

Kotler y Keller (2012), afirman que la gestión comercial implica identificar, comunicar y entregar valor al cliente, lo cual, en una institución pública como el IESEN, se traduce en facilitar servicios oportunos, mejorar la experiencia de atención y establecer vínculos de confianza con la ciudadanía. De este modo, el enfoque comercial en el ámbito público no solo busca satisfacer una necesidad inmediata, sino construir relaciones sostenibles en el tiempo.

El IESEN ha desplegado acciones concretas como encuestas de satisfacción, buzones digitales de quejas y sugerencias, implementación de canales virtuales y fortalecimiento de la atención

presencial a través de capacitaciones continuas. Estas iniciativas están alineadas con las disposiciones del Ministerio del Trabajo, que exige evaluar sistemáticamente la calidad del servicio público (IESS-DNSAC-2024-2922-M).

A través de estas prácticas, la gestión comercial se posiciona como un eje clave para cumplir con los objetivos institucionales y mejorar la percepción ciudadana (Bradshaw, et al., 2024). Asimismo, Chiavenato (2017) sostiene que la administración pública debe adoptar herramientas de marketing relacional, centrando sus esfuerzos en el usuario como eje de acción. Esto implica no solo resolver trámites, sino generar experiencias satisfactorias que consoliden una imagen positiva de la institución.

Por lo tanto, la satisfacción del usuario externo representa una de las métricas más relevantes para evaluar el desempeño institucional en el sector público, ya que refleja el grado en que las expectativas del ciudadano han sido cumplidas a partir del servicio recibido considerando tanto elementos tangibles (infraestructura, tiempos de atención), como intangibles (empatía, trato, confiabilidad).

Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), definen la satisfacción del cliente como la evaluación emocional posterior al consumo del servicio, basada en la comparación entre lo esperado y lo percibido. En el caso del IESS, esta satisfacción se mide a través de encuestas institucionales, cuyos resultados para el año 2024 reportaron una calificación promedio de 3.67 sobre 5, equivalente al 73.41 %, lo cual, según la escala utilizada, se categoriza como una percepción “indiferente” (IESS-DNSAC-2024-051-INF).

Este resultado revela que, a pesar de las acciones realizadas, existe una brecha considerable entre los esfuerzos institucionales y la percepción del ciudadano. Especialmente en segmentos críticos como salud, donde el nivel de satisfacción fue de apenas 65.35 %, se evidencia la necesidad de replantear estrategias orientadas al fortalecimiento de la experiencia del usuario.

Existe una conexión directa y dinámica entre la gestión comercial y la satisfacción del usuario externo. Cuando los procesos comerciales están bien estructurados, centrados en el ciudadano y orientados a la calidad, la percepción del usuario mejora notablemente. Por el contrario, una gestión deficiente en la atención, los tiempos de respuesta o la resolución de reclamos genera frustración, deteriora la imagen institucional y disminuye la confianza.

Este vínculo se evidencia en los resultados del informe de satisfacción, donde, a pesar de un leve incremento del 0.77 % en la calificación semestral, los niveles de satisfacción permanecen estancados. Esto sugiere que los cambios estructurales

en la gestión comercial aún no logran impactar con fuerza en la percepción de los usuarios, lo cual refuerza la necesidad de profundizar los esfuerzos en esta área.

La relación entre la gestión comercial y la satisfacción del usuario externo encuentra su fundamento teórico en dos modelos ampliamente reconocidos: el modelo SERVQUAL y la teoría del valor percibido.

La teoría del modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), establece cinco dimensiones fundamentales para evaluar la calidad del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles. Estas dimensiones están íntimamente ligadas a los ejes de la gestión comercial del IEES, ya que la implementación de sistemas de atención, la capacitación del personal y el seguimiento de reclamos apuntan precisamente a fortalecer estos pilares.

Por otro lado, la teoría del valor percibido de Holbrook (1999) indica que el valor de un servicio público no reside únicamente en su utilidad técnica, sino también en la experiencia emocional que genera en el usuario. De esta manera, ofrecer un servicio eficiente pero impersonal o mecánico no garantiza la satisfacción; en cambio, una atención humana, empática y proactiva puede generar un impacto positivo incluso en trámites complejos o delicados.

Ambas teorías coinciden en que la calidad del servicio y la percepción ciudadana no son conceptos aislados, sino profundamente interdependientes y modulados por la forma en que se gestiona la interacción entre la institución y el usuario (Nielsen, 2025; Schwarz, 2025; Skandali, 2025). La gestión comercial ya no puede ser entendida como una función operativa más dentro del servicio público, sino como una estrategia de alto impacto que incide directamente en la satisfacción del ciudadano. Las evidencias institucionales demuestran que una administración orientada al usuario, profesionalizada y empática, no solo mejora los indicadores internos, sino que transforma la experiencia del ciudadano y refuerza el contrato social entre el Estado y su gente. Por ello, el reto del IEES y de otras entidades públicas es claro: humanizar la gestión comercial y convertir cada punto de contacto en una oportunidad para generar valor.

La presente investigación utilizó un enfoque cuantitativo y transversal para estudiar cómo la gestión comercial afecta en la satisfacción del usuario externo a lo largo del tiempo. Este método, respaldado por estudios previos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Obreja, 2024; Vacca, 2024), permite observar no solo la relación entre estas variables, sino también cómo cambia con el paso del tiempo. Además, al tratarse de un estudio

transversal, la recolección de datos se efectuó en un único momento, permitiendo obtener una “radiografía” precisa de la situación actual del servicio, sin requerir observación prolongada a lo largo del tiempo (Bisquerra, 2009; Wood, 2023; Zapata, 2025). Este enfoque permite captar información de forma puntual y objetiva, utilizando instrumentos estandarizados que facilitan el análisis comparativo de los resultados.

En este estudio, se decidió recopilar datos primarios directamente desde los usuarios a través de un cuestionario digital. Esta elección se basa en la creciente tendencia en la investigación científica de obtener información de primera mano. Recoger datos directamente de las personas usuarias del servicio nos permite entender mejor cómo la gestión comercial afecta a la satisfacción del usuario externo. El uso de encuestas digitales facilita la recopilación eficiente de datos en entornos reales, maximizando la cobertura y reduciendo sesgos de intervención (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Sampieri, Collado y Lucio, 2022). La aplicación del instrumento en entornos reales de atención garantiza que las percepciones obtenidas reflejen de forma directa la experiencia de los ciudadanos frente a los servicios del IESS.

En esta investigación se trabajó con dos muestras distintas, ambas seleccionadas mediante muestreo por conveniencia, una técnica ampliamente utilizada en estudios exploratorios con limitaciones de tiempo, recursos o acceso (Etikan, et al., 2016; Ríos Incio, et al., 2025; Rivero Pino, et al., 2025; Sánchez Orbea, et al., 2023). Para la encuesta cuantitativa, se seleccionó una muestra de 30 usuarios externos que realizaron trámites o solicitaron atención en unidades operativas del IESS. Es importante saber que lo que descubramos con estas muestras no representa a todos los usuarios del IESS; sin embargo, nos dará ideas valiosas sobre cómo la gestión comercial afecta la satisfacción del usuario externo. Estas ideas pueden ser un buen punto de partida para estudios más grandes en el futuro.

Para la recolección de datos de la muestra de 30 participantes, se diseñó una encuesta basada en la Escala de Likert utilizando Google Forms. Esta herramienta permitió estructurar dieciséis preguntas meticulosamente elaboradas de manera organizada y accesible, con el fin de capturar la percepción de los participantes sobre la relación gestión comercial y satisfacción al usuario externo. El formato completo de la encuesta se presenta en el Anexo 1, proporcionando transparencia sobre el instrumento utilizado.

La distribución de la encuesta se realizó a través de dos canales principales: correo electrónico institucional y mensajes

de WhatsApp (Ver Anexo 2). Para el correo electrónico, se envió un mensaje explicativo con el enlace de la encuesta adjunto, mientras que en WhatsApp se compartió el enlace directamente en grupos y contactos individuales de los empleados públicos participantes. Esta estrategia de difusión multicanal buscó maximizar el alcance y facilitar la participación, aprovechando las principales vías de comunicación digital utilizadas actualmente en el sector público ecuatoriano.

Esta metodología de distribución, combinada con el diseño cuidadoso de la encuesta, permitió obtener datos relevantes y representativos sobre la percepción de los participantes acerca de la gestión comercial y la satisfacción del usuario externo del IESS.

Los resultados obtenidos de esta primera muestra, detallados exhaustivamente en el Anexo 3, ofrecen una visión reveladora y rigurosa de la relación entre gestión comercial y la satisfacción del usuario externo del IESS.

Los resultados de la encuesta aplicada a 30 usuarios del IESS evidencian percepciones mixtas en relación con la gestión comercial y la calidad del servicio. El 56.6 % considera que las oficinas estaban limpias, ordenadas y bien señalizadas, mientras que solo el 45.2 % cree que los materiales informativos son claros y fáciles de entender. En cuanto al portal web y la aplicación móvil, apenas el 30 % los percibe como modernos y fáciles de usar. La resolución de trámites en el primer intento recibió una valoración positiva del 30 %, mientras que el 40 % expresó neutralidad y el 33.3 % estuvo en desacuerdo. Solo el 26.7 % consideró razonables los tiempos de espera, y apenas el 26.7 % manifestó recibir respuestas rápidas a sus reclamos. En cuanto al trato del personal, el 33.4 % estuvo conforme, pero el 43.3 % expresó desacuerdo. Asimismo, apenas el 30 % sintió que el personal se preocupa por su bienestar. En términos de satisfacción general, solo el 30 % se declaró satisfecho, el 26.7 % afirmó que se cumplieron sus expectativas, y el 36.6 % dijo que es probable que continúe utilizando los servicios del IESS. Finalmente, solo el 33.3 % percibe que la institución se esfuerza por mejorar continuamente. Estos resultados reflejan la necesidad de implementar mejoras significativas para optimizar la atención, fortalecer la confianza de los usuarios y elevar su nivel de satisfacción. La gestión comercial del IESS presenta debilidades notorias en aspectos como los tiempos de respuesta, el trato del personal, la señalización y la infraestructura digital, lo que repercute directamente en la experiencia del usuario. En términos de satisfacción, los encuestados manifiestan que sus expectativas no han sido cumplidas, evidencian una baja fidelización y describen experiencias mayoritariamente

poco positivas. Además, se percibe una falta de confianza en el compromiso institucional por mejorar, lo cual representa un desafío crítico para el fortalecimiento de la imagen y la calidad del servicio del IESS.

Este anexo presenta un análisis estadístico completo que va más allá de los datos cuantitativos, proporcionando una interpretación profunda de su significado en el contexto de nuestra investigación. Se invita a los lectores a examinar detenidamente este anexo para obtener una comprensión integral de la metodología empleada y los resultados obtenidos, lo cual fundamenta sólidamente las conclusiones del estudio.

La rigurosidad del análisis no solo respalda la validez de nuestros hallazgos, sino que también establece una base sólida para futuras investigaciones en este campo, contribuyendo significativamente al conocimiento sobre la dinámica entre la gestión comercial y la satisfacción del usuario externo del IESS.

Para garantizar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de encuesta, se realizó un análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Tras aplicar una prueba piloto a un subgrupo de participantes, se obtuvo un valor de Alfa de 0.948, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento. Este resultado sugiere que las preguntas de la encuesta están midiendo de manera coherente y consistente los constructos de interés. El detalle de este análisis, incluyendo el indicador específico del Alfa de Cronbach, se presenta en el Anexo 4. La realización de esta prueba piloto y el subsecuente análisis de fiabilidad refuerzan la solidez metodológica del estudio, asegurando que los datos recolectados sean confiables y adecuados para el análisis posterior.

Conclusiones

De acuerdo con esta investigación la gestión comercial influye en la satisfacción del usuario externo del IESS partiendo de la premisa de que una atención eficiente, empática y centrada en el ciudadano podría mejorar su percepción del servicio. Los resultados evidencian debilidades en la atención, trato del personal y tiempos de respuesta, lo que afecta negativamente la experiencia del ciudadano. Si bien autores como Chiavenato (2017) y Zeithaml et al. (2018) destacan la importancia de una atención centrada en el usuario y basada en expectativas superadas, en el contexto del IESS estos principios no se reflejan plenamente en la práctica. A esto se suma la teoría del valor percibido de Holbrook (1999), que resalta el papel de la experiencia emocional, un aspecto claramente descuidado. En consecuencia, se requiere

una gestión más empática y orientada a generar confianza y valor real en el usuario.

Tras un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en esta investigación, es posible afirmar que se ha alcanzado el objetivo planteado inicialmente. Se ha logrado evaluar la relación entre la gestión comercial y la satisfacción del usuario externo del IEES.

Los hallazgos revelan que la gestión comercial del IEES presenta debilidades significativas que impactan negativamente en la experiencia del usuario, como las percepciones mixtas o negativas en áreas clave como los tiempos de espera, la calidad de la información, la infraestructura digital y el trato del personal.

En términos de satisfacción, los datos evidencian que las expectativas de los usuarios no se están cumpliendo. Solo una minoría de las personas encuestadas se declaran satisfechas con el servicio, lo que se refleja en una baja fidelización y una percepción de que la institución no se esfuerza por mejorar continuamente. Estos resultados respaldan la necesidad de implementar mejoras significativas para optimizar la atención, fortalecer la confianza de los usuarios y, en última instancia, elevar su nivel de satisfacción.

La principal limitación de este estudio fue la falta de acceso a información detallada sobre la gestión comercial y la satisfacción del usuario del IEES. Aunque se mencionan informes internos, no pudimos profundizar en sus datos o metodologías, lo que limitó el análisis a resultados generales y pudo afectar la profundidad de nuestras conclusiones.

Se recomienda optimizar la gestión comercial y elevar la satisfacción del usuario en el IEES. Para lograrlo, es fundamental fortalecer la capacitación del personal, haciendo énfasis en la empatía y la comunicación efectiva para brindar una atención más humana.

Además, para mejorar la experiencia del usuario, es clave optimizar los canales de atención y simplificar los trámites, utilizando tecnología para reducir los tiempos de espera. También es necesario desarrollar protocolos claros para la resolución de reclamos, asegurando un trato digno y eficiente.

En conclusión, este ensayo enfatiza la importancia de que el IEES aplique los principios del Modelo SERVQUAL y la Teoría del Valor Percibido. Al hacerlo, la institución podrá identificar mejoras clave y construir una experiencia que genere confianza y valor en cada interacción con el usuario, lo cual es fundamental para optimizar la gestión de servicios públicos y el bienestar ciudadano.

Referencia

- Alghunaimi, H., y Alghenaimi, S. (2024). The employee engagement's impact on productivity and motivation in the private higher education sector in Oman. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 869-877. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4057>
- Al-Mulla, M. O., y Mohammed, M. K. A.-D. (2024). The quality of life and its relationship to psychological burnout of faculty members in Saudi universities. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 19-31. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3496>
- Beatty, J., Hill, P., y Spengler, M. (2024). Sense of purpose and social-emotional-behavioral skills during university. *Personality and Individual Differences*, 233(2024), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112870>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.º ed.). La Muralla.
- Bowman, T. G., Thrasher, A. B., Kasamatsu, T. M., y Lyons, S. M. (2024). Multistakeholder perceptions of young professionals' integration during role transition. *Journal of Athletic Training*, 59(1), 99-110. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-0505.22>
- Bradshaw, M., Bruce, J., McKee, K., Orders, A., Sutton, R., y Dunn, C. (2024). The effects of burnout in female higher education administrators. *Advancing Women in Leadership Journal*, 43(6), 15-28. <https://doi.org/10.21423/awlj-v43.i422>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.º ed.). McGraw-Hill.
- Delgado Vela, E. A. (2025). Occupational well-being in higher education teachers: a systematic review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25040. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1061>
- Etikan, I., Musa, S. A., y Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.º ed.). McGraw-Hill.
- Holbrook, M. B. (1999). *Introduction to consumer value*. In M. B. Holbrook (Ed.), *Consumer value: A framework for analysis and research* (pp. 1-28). Routledge.
- Nielsen, M. F. (2025). Gendered subtle bias in Danish TV election debates. *Pragmatics and Society*, 16(2), 226-254. <https://doi.org/10.1075/ps.22109.nie>
- Obreja, D. M. (2024). Bridging awareness and resistance: Using algorithmic knowledge against controversial content. *Big Data & Society*, 11(4), 20539517241296046. <https://doi.org/10.1177/20539517241296046>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://goo.su/s9CTMq>
- Ríos Incio, F. A., Páez Moreno, Á. E., Leiva Marín, M.T., Barquero Cornelio, F.J. y Paz Enrique, L. E. (2025). Correlación entre el consumo de medios asociado a las fake news y mindset: un estudio desde la óptica de la ecología de los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 83 (2025), 1-19. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2391>
- Rivero Pino, R., Hernández de Armas, Y., Santana González, Y., Padilla Buele, E. M., Ponce de León, D., Vera Meza, K. y Paz Enrique, L. E. (2024). Gender identity as a mediator of educational inclusion in Latin American universities. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4(2024), e1292. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.1292>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez Orbea, G.N., Jara Solenzar, D.E., Alonso Freyre, J., Nieves Portal, L.M., Hernández Grave de Peralta, M., Díaz Monserrat, L., Hernández Alfonso, E.A., Paz Enrique, L.E., Caballero Rivacoba, M.T., Garcés González, R., Azcuy Aguilera, L., Villamañán Alba, M., Águila Sánchez, J.C., Muñiz Zúñiga, V. y Castillo Salina, Y. (2023). Comunicación y participación ciudadana: teoría y praxis para un proyecto inaplazable en el actual panorama sociocomunicativo. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1), 1-7. <https://doi.org/10.17613/afp8-rt17>
- Schwarz, O. (2025). The Post-Choice Society: Algorithmic Prediction and the Decentring of Choice. *Theory, Culture & Society*, 4(2), 1-18. e02632764251322062. <https://doi.org/10.1177/02632764251322062>
- Skandali, D. (2025). Social media ethics: Balancing transparency, AI marketing, and misinformation. *Encyclopedia*, 5(3), 86. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5030086>
- Vacca, R. (2024). Algorithmic counterspaces: exploring Afro-Latino youth information practices using TikTok. *Information and Learning Sciences*, 125(10), 813-830. <https://doi.org/10.1108/ILS-12-2023-0209>
- Wood, A. K. (2023). Voters use campaign finance transparency and compliance information. *Political Behavior*, 45(4), 1553-1579. <https://doi.org/10.1007/s11109-022-09776-4>
- Zhang, Z. (2025). E-commerce logistics performance and resilience: The influence of inter-organizational trust and organizational flexibility. *Technology in society*, 81(4), e102777. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102777>

- Zapata, J. (2025). Research Brief Video Title: "I've had to take the TELPAS for so long even though I speak English fluently": Using TikTok to Claim an English Language Identity. *Tesol Journal*, 16(3), e70008. <https://doi.org/10.1002/tesj.70008>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2018). *Marketing de servicios* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Formato de la encuesta

Encuesta: Percepción de los usuarios externos del IESS sobre la calidad de la gestión comercial y su impacto en la satisfacción general del servicio recibido.

Estimado/a usuario/a:

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar su percepción sobre la calidad de los servicios ofrecidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), con énfasis en los procesos de atención y gestión comercial.

Su participación es voluntaria, anónima y confidencial, y permitirá identificar oportunidades de mejora para brindar un servicio más eficiente, empático y confiable. Las respuestas que usted proporcione serán utilizadas únicamente con fines académicos.

⌚ Tiempo estimado para responder: 3 a 5 minutos.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Instrucciones:

Selecciona una sola respuesta

davidalejandro190593@gmail.com [Switch account](#) 
 Not shared

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL MBA



Anexo 2. Evidencia de la distribución de la encuesta



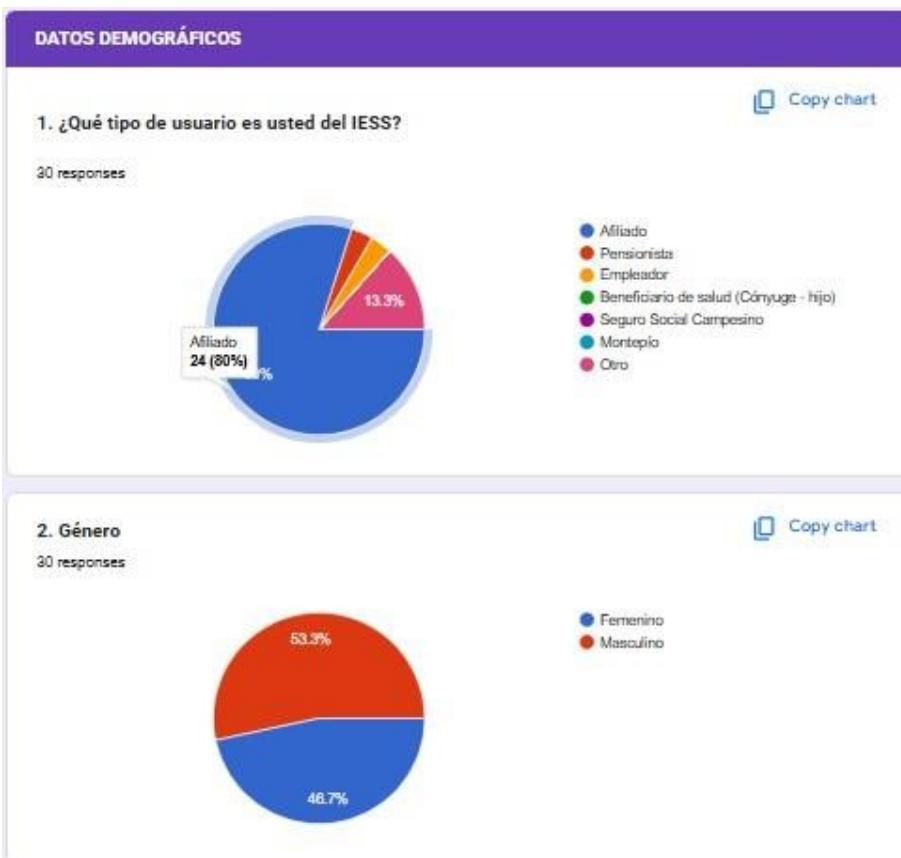
PRISCILA CARLA ZAPATA LAGLA <pzapatal@unemi.edu.ec>

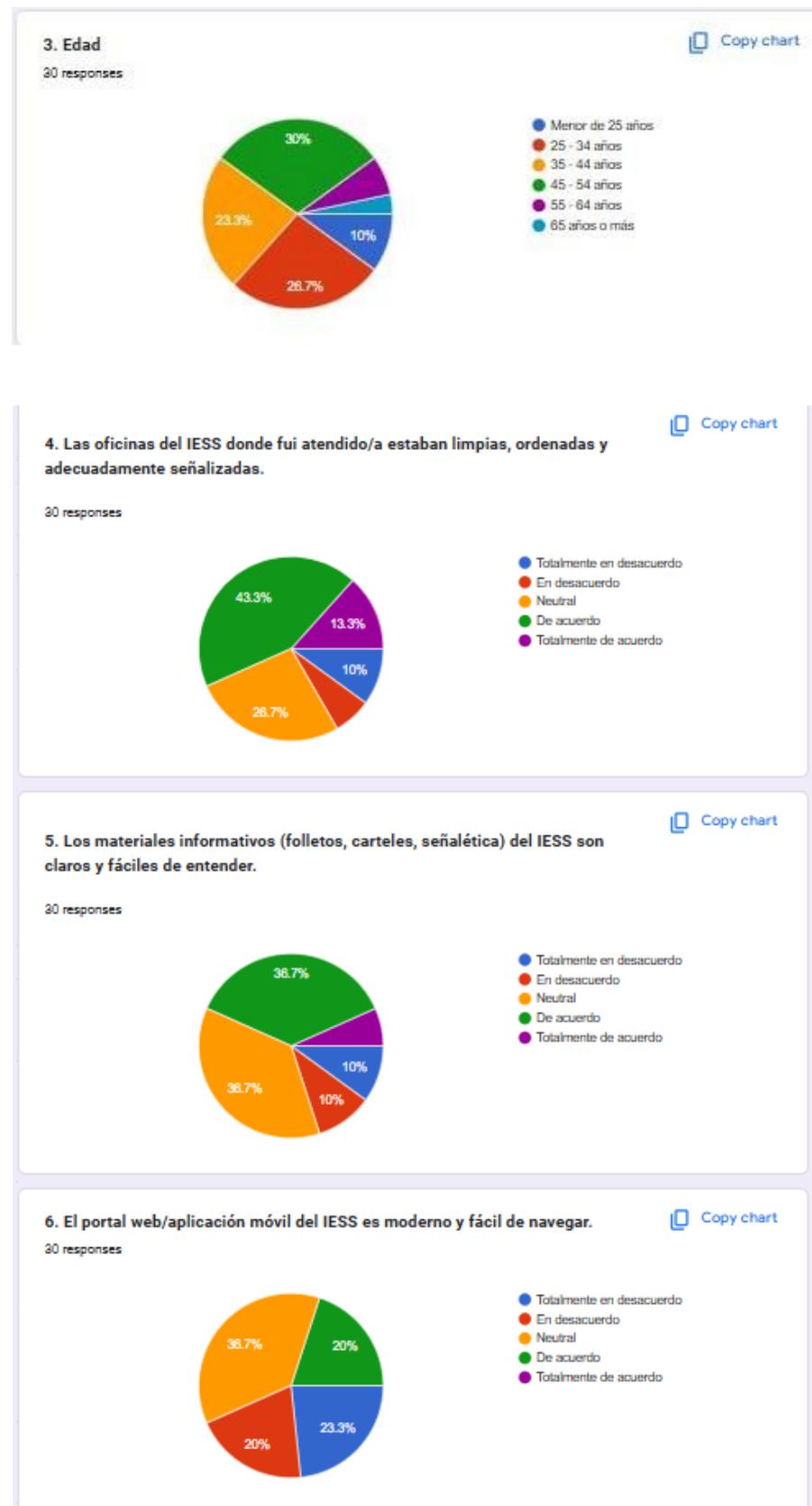
Invitación para participar en una encuesta sobre la calidad de la atención y la gestión comercial del IESS.

PRISCILA CARLA ZAPATA LAGLA <pzapatal@unemi.edu.ec> 8 de julio de 2025, 21:26
 Para: andreaayadira1998@hotmail.com, jl0p.espinosa28@gmail.com, "guidotapia@outlook.com" <guidotapia@outlook.com>, coronel.sebas23@gmail.com, sandra.ronquillo.g@outlook.com, miga_bmw@hotmail.com, diegocoba978@gmail.com, alejandromezajr21@outlook.com, sandrys_92@hotmail.com, christianzapata.sistemas@gmail.com, mayquivi1@hotmail.com, guadalupe_lagla@hotmail.com, erifer32@yahoo.es, gabrielcast1991@outlook.es, christiann.rios@outlook.com

- 👉 Estimado/a usuario/a del IESS:
 Nos encontramos realizando una investigación como parte del ensayo académico previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con mención en Management en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).
- Le invitamos cordialmente a participar en una encuesta sobre la calidad de la atención y la gestión comercial del IESS.
- 👉 Su valiosa opinión contribuirá al análisis y mejora de los servicios públicos.
- 👉 Puede acceder a la encuesta a través del siguiente enlace:
<https://forms.gle/mWrxWH5iXbpEpn6y7>
- ⌚ Tiempo estimado: 3 a 5 minutos
- ✅ Sus respuestas serán confidenciales y usadas únicamente con fines académicos.

Anexo 3. Resultados

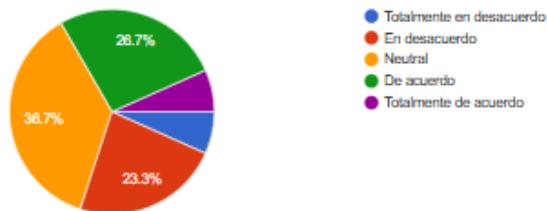




7. Mis trámites fueron resueltos correctamente la primera vez, sin necesidad de repetirlos.

30 responses

[Copy chart](#)

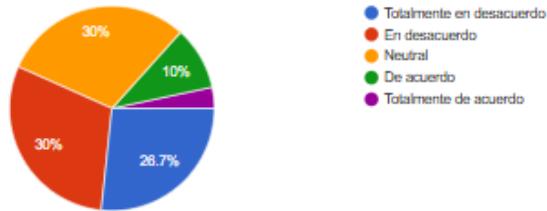


GESTIÓN COMERCIAL

8. Los tiempos de espera en ventanilla, teléfono o canal digital fueron razonables.

30 responses

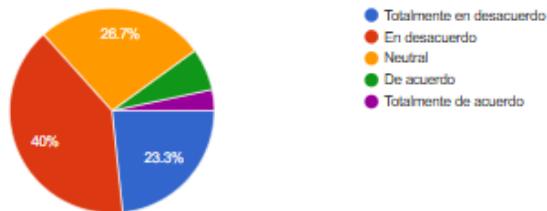
[Copy chart](#)



9. Recibo respuestas rápidas a mis reclamos o inquietudes (presencial, telefónica, digital).

30 responses

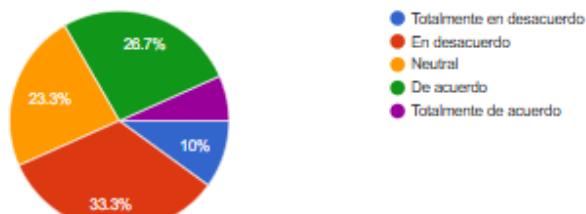
[Copy chart](#)



10. El personal del IESS me atendió con cortesía y demostró conocimiento para resolver mis inquietudes.

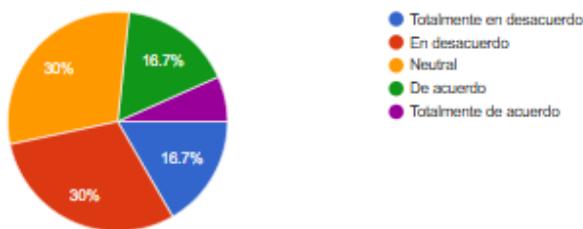
30 responses

[Copy chart](#)



11. Siento que el personal del IESS realmente se preocupa por mi bienestar

30 responses

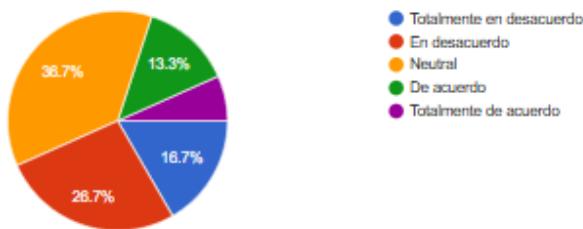


SATISFACCIÓN DEL USUARIO

[Copy chart](#)

12. En general, estoy satisfecho/a con la calidad del servicio que recibí del IESS.

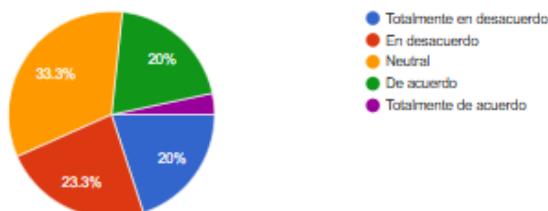
30 responses



13. Mis expectativas fueron cumplidas o superadas durante la atención recibida.

[Copy chart](#)

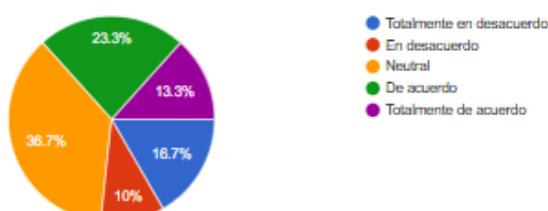
30 responses



14. ¿Qué tan probable es que continúe utilizando los servicios del IESS en el futuro?

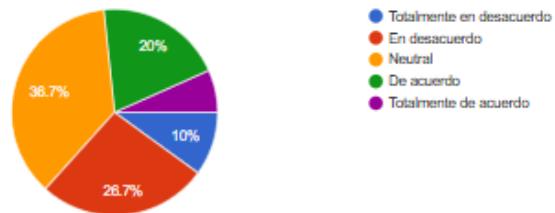
[Copy chart](#)

30 responses



15. La experiencia general de atención o trámite fue positiva.

30 responses



[Copy chart](#)

16. Percibo que el IESS se esfuerza por mejorar continuamente la calidad de sus servicios.

30 responses

