



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i1.677>

Recibido: 2026-01-05

Aceptado: 2026-01-12

Publicado: 2026-02-18

**Análisis de la demanda potencial insatisfecha y su impacto en la
formulación de estrategias empresariales resilientes en tiempos de
crisis económica**

**Analysis of Unmet Potential Demand and Its Impact on the
Formulation of Resilient Business Strategies in Times of Economic
Crisis.**

Autores

Anggie Katherine Meza Nieto¹

ameza@uagraria.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0004-9861-4955>

Universidad Agraria del Ecuador

Ecuador

Johanna Noemi Ramos Holguin²

jramos@uagraria.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-7899-6556>

Universidad Agraria del Ecuador

Ecuador

Angel Alberto Arce Ramírez³

aarce@uagraria.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4421-6589>

Universidad Agraria del Ecuador

Ecuador

Cómo citar

Meza Nieto, A. K., Ramos Holguin, J. N., & Arce Ramírez, A. A. (2026). Análisis de la demanda potencial insatisfecha y su impacto en la formulación de estrategias empresariales resilientes en tiempos de crisis económica. *ASCE MAGAZINE*, 5(1), 1916–1936.

Resumen

El artículo analizó la demanda potencial insatisfecha como factor estratégico en la formulación de estrategias empresariales resilientes en el contexto ecuatoriano posterior a la pandemia de COVID-19 y en un escenario marcado por inestabilidad económica e inseguridad. El problema radicó en que numerosas pequeñas y medianas empresas enfrentaron disminución de ventas y reestructuraciones operativas sin incorporar de manera sistemática el análisis de necesidades de mercado no cubiertas. El objetivo general fue analizar el impacto de la demanda potencial insatisfecha en la formulación de estrategias empresariales resilientes en tiempos de crisis económica, con énfasis en el contexto nacional. Se aplicó un enfoque mixto que integró revisión bibliográfica sistemática, análisis bibliométrico con VOSviewer, procesamiento de datos estadísticos mediante Power BI y Excel, y encuestas estructuradas a 30 pymes de los sectores comercial y de servicios. Los resultados evidenciaron que el 72 % de los empresarios reconoció la existencia de demanda no cubierta, mientras que el 67 % implementó procesos de reestructuración operativa. Sin embargo, se identificó una brecha entre el reconocimiento de oportunidades de mercado y su traducción en estrategias sostenibles de innovación y diversificación. Se concluyó que la identificación sistemática de la demanda insatisfecha constituyó un insumo estratégico para fortalecer la resiliencia organizacional, aunque su aprovechamiento dependió de capacidades internas de análisis, planificación e innovación.

Palabras clave: Demanda del Consumidor, Planificación Empresarial, Gestión Estratégica, Resiliencia Económica, Toma De Decisiones, Adaptación Al Cambio Económico.



Abstract

The article analyzed unmet potential demand as a strategic factor in the formulation of resilient business strategies within the Ecuadorian context following the COVID-19 pandemic and amid economic instability and insecurity. The central problem was that many small and medium-sized enterprises experienced declining sales and operational restructuring without systematically incorporating the analysis of unmet market needs. The main objective was to examine the impact of unmet potential demand on the formulation of resilient business strategies in times of economic crisis, with particular emphasis on the national context. A mixed-method approach was applied, integrating a systematic literature review, bibliometric analysis using VOSviewer, statistical data processing through Power BI and Excel, and structured surveys administered to 30 SMEs in the commercial and service sectors. The results showed that 72% of business owners acknowledged the existence of unmet demand, while 67% implemented operational restructuring processes. However, a gap was identified between the recognition of market opportunities and their translation into sustainable strategies for innovation and diversification. It was concluded that the systematic identification of unmet demand constituted a strategic input for strengthening organizational resilience, although its effective use depended on internal capacities for analysis, planning, and innovation.

Keywords: Consumer Demand, Business Planning, Strategic Management, Economic Resilience, Decision-Making, Adaptation To Economic Change.

Introducción

Hoy en día existe una creciente volatilidad económica, dado que, por disrupciones sistémicas como pandemias, conflictos geopolíticos o crisis financieras, las organizaciones enfrentan el desafío urgente de redefinir sus modelos de negocio para garantizar su sostenibilidad. En este escenario es importante la identificación de la demanda potencial insatisfecha, por lo que esta se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para la formulación de planes empresariales resilientes (Botha et al., 2021). La demanda insatisfecha se refiere a aquellas necesidades latentes de los consumidores que no están cubiertas por la oferta existente en el mercado, y cuya atención puede representar una ventaja competitiva clave, particularmente en períodos de crisis.

En este artículo se considera que la identificación de la demanda potencial insatisfecha es una herramienta estratégica para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en entornos económicos volátiles (Mnif et al., 2025). Al detectarse necesidades latentes no cubiertas por la oferta actual, las empresas pueden innovar en productos, servicios o modelos de negocio que respondan mejor a las expectativas del mercado (Rodríguez Perea, 2024). En este contexto se destaca la problemática que demuestra que las dinámicas del mercado y el análisis de la competencia juegan un papel crucial en la comprensión del impacto de una recesión económica global. Las condiciones del mercado en constante cambio durante una recesión económica crean un entorno desafiante para las empresas (Yasir, 2023). Como ya se evidenció en la pandemia generada por la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19) las empresas en épocas de crisis enfrentan una demanda fluctuante, interrupciones en la cadena de suministro y cambios en las preferencias de los consumidores (Vergis et al., 2023). Además, en situaciones de recesión, donde los patrones de consumo se modifican abruptamente, y los niveles de riesgo aumentan, la capacidad de anticipar y responder a estas brechas del mercado puede marcar la diferencia entre la adaptación y el colapso organizacional (Fairlie & Fossen, 2022).

A nivel mundial se reconoce que las empresas que logran integrar la inteligencia de mercado derivada de la demanda insatisfecha con procesos de planificación estratégica son capaces de implementar acciones más ágiles, diversificar sus líneas de negocio y construir capacidades organizacionales orientadas a la innovación y la resiliencia. Esto es especialmente relevante en entornos emergentes o con limitaciones estructurales, donde

los mecanismos tradicionales de oferta tienden a ser inflexibles o poco (Huang et al., 2007). Asimismo, la incorporación de enfoques mixtos de investigación que combinan análisis cuantitativo de datos del mercado con diagnósticos cualitativos del comportamiento del consumidor permite diseñar respuestas empresariales mejor contextualizadas y sostenibles. Según lo expuesto se puede resaltar que comprender el impacto de la demanda potencial insatisfecha en la formulación de estrategias empresariales resilientes se torna esencial en un mundo interconectado, expuesto a cambios abruptos y donde la capacidad de adaptación estratégica se convierte en un factor crítico de supervivencia (Sulaj et al., 2024).

El presente artículo propone un análisis multidimensional de la demanda insatisfecha en el contexto ecuatoriano, particularmente en el periodo posterior a la pandemia de la enfermedad por coronavirus de 2019 y frente a la actual crisis de inseguridad que atraviesa el país. El objetivo es presentar información sobre herramientas teóricas y prácticas que permitan a las empresas identificar oportunidades latentes de mercado y formular estrategias de gestión adaptativas en entornos marcados por la reducción del consumo, inestabilidad económica, y el deterioro del clima de inversión debido al incremento de la delincuencia organizada (Parveen et al., 2023).

El artículo presenta en el estado del arte un análisis de estudios de años anteriores a nivel internacional y nacional, donde se han generado estrategias con este enfoque, a su vez en la sección de materiales y métodos se plantea la revisión específica del enfoque metodológico, fuentes de información, técnicas y criterios de análisis, lo que permite concluir con las limitaciones y resultados de la investigación. Se examina el papel de la demanda potencial insatisfecha como un factor estratégico clave en la formulación de estrategias empresariales resilientes. En contextos de crisis económica, identificar necesidades del mercado no atendidas permite a las organizaciones adaptarse y mantener su competitividad (Chiriboga Peña, 2024).

Trabajos relacionados

La reciente proliferación de disrupciones económicas globales, ejemplificada por eventos como la pandemia de COVID-19, ha subrayado la importancia crítica de comprender y abordar la demanda potencial no satisfecha en la formulación de estrategias empresariales robustas (Gorjian Khanzad & Gooyabadi, 2021). Este periodo de volatilidad sin

precedentes ha remodelado fundamentalmente la dinámica del mercado, el comportamiento del consumidor y los paradigmas operativos, lo que ha llevado a una reevaluación de los modelos de negocio tradicionales (Bachtiar et al., 2023). La pandemia, en particular, introdujo choques de demanda severos, interrumpió las cadenas de suministro globales e impuso restricciones operativas significativas, que obliga a las empresas a innovar y adaptarse rápidamente para sobrevivir (Sarkar & Clegg, 2021).

En España se realizó un estudio de un modelo de negocio postcrisis basado en la utilización de huertos comunitarios, los resultados muestran cómo la crisis financiera ha actuado como un catalizador para las demandas latentes, en este caso la urbanización verde, esto provoca la expansión de los huertos comunitarios (Urjilez et al., 2025). A pesar de la diferente estructura, prácticas y reglas de los jardines privados y públicos, todos ellos comparten acciones y objetivos relacionados con la soberanía alimentaria, la agricultura orgánica y la construcción comunitaria, beneficios similares a los observados en otros países. Además, los jardines de alquiler permiten a los agricultores ampliar sus servicios y relacionarse directamente con los consumidores (Palau-Salvador et al., 2019). La investigación es un ejemplo de cómo un estudio efectivo de la demanda potencial puede ser usado como una estrategia empresarial.

En la investigación realizada por Belitski et al., (2022) el objetivo principal del estudio fue analizar los efectos económicos de la pandemia de COVID-19 sobre el emprendimiento y las pequeñas empresas, tanto sus impactos inmediatos como las implicaciones estructurales a largo plazo. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura sobre los efectos económicos de la COVID-19 a través de bases de datos como Scopus y Web of Science, se incluyeron estudios publicados entre diciembre de 2019 y junio de 2021, lo que permitió identificar cuatro enfoques teóricos clave: resiliencia y gestión de desastres, capacidades dinámicas, digitalización e innovación abierta, y creación de conocimiento. Los autores concluyen que las pequeñas empresas fueron significativamente más afectadas que las grandes, especialmente en sectores como servicios, hostelería y comercio minorista. También se destaca que la resiliencia empresarial y el uso de herramientas digitales jugaron un papel crucial en la adaptación.

Las investigaciones citadas anteriormente se orientan al concepto de demanda insatisfecha, pero con diferentes propósitos. El primero lo aborda desde un enfoque

práctico y territorial, orientado a la implementación de un modelo de negocio viable. En cambio, el segundo se orienta hacia una reflexión más amplia y estratégica, útil para construir modelos de negocio resilientes ante crisis económicas. Mientras uno aplica el concepto en un caso real con resultados financieros, el otro ofrece un marco teórico para guiar decisiones empresariales en escenarios más complejos(Schueller et al., 2022).

En el contexto de una crisis la resiliencia organizacional cumple un papel fundamental y esto se evidencia en el este estudio de Bergami et al.,(2022) donde se adopta una perspectiva de resiliencia para explicar cómo las empresas lograron aportar soluciones innovadoras para combatir la crisis de la COVID-19. En la investigación se destacan cinco empresas de diferentes sectores, las cuales lograron reorganizar sus actividades y emplear sus capacidades de innovación y desarrollo para mejorar su resiliencia(Chiriboga Peña, 2024). Mediante un estudio inductivo cualitativo, basado en entrevistas con directivos de las empresas, se puede observar que las empresas movilizaron sus recursos y capacidades para ampliar su capacidad de adaptación y afrontar la adversidad a nivel organizacional. El estudio demuestra que una organización puede fomentar directa y positivamente la resiliencia del sistema social en su conjunto(Shepherd & Williams, 2023).

A través de estas investigaciones se resalta el desarrollo de la resiliencia para la respuesta organizacional, esto genera estrategias para fortalecer el vínculo entre la resiliencia y la innovación. Con lo que se identifica la necesidad de fortalecer las capacidades dinámicas y la digitalización para preparar a las pymes frente a futuras crisis.

Material y métodos

Material

Para llevar a cabo este estudio, se emplearon herramientas documentales, digitales y tecnológicas que facilitaron la recolección, organización y estudio de la información, provenientes de fuentes primarias y secundarias. Primero, se apoyó en documentos y bases de datos secundarias que comprendieron informes económicos oficiales, como los informes del Banco Central del Ecuador, datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), publicaciones de la Superintendencia de Compañías, así como investigaciones realizadas por cámaras comerciales locales. Estas fuentes ofrecieron un

fundamento macroeconómico y sectorial que facilitó la identificación de patrones estructurales en el comportamiento de la demanda en diversos contextos de crisis.

Además, se examinó la bibliografía científica publicada entre 2010 y 2025 en torno a asuntos vinculados con la demanda no satisfecha, la resistencia de los negocios, las estrategias de la organización en situaciones de incertidumbre y el comportamiento del consumidor. Los artículos se escogieron mediante bases de datos académicas de renombre como Scopus, SciELO y Google Scholar, dando prioridad a las investigaciones con enfoques aplicados en América Latina. Esta revisión se complementó con investigaciones de mercado anteriores, producidas por alianzas empresariales y empresas de consultoría, que muestran desigualdades de consumo, variaciones en los gustos de los consumidores y posibilidades de innovación en áreas concretas del mercado de Ecuador (Aguirre-Munizaga et al., 2022).

Para la recopilación de datos primarios, se utilizaron encuestas estructuradas elaboradas en formularios digitales a través de la plataforma Google Forms, orientadas a dueños, administradores y encargados de negocios de pequeñas y medianas empresas. Estas encuestas buscaban detectar percepciones acerca de la demanda no cubierta, tácticas de adaptación corporativa y modificaciones en el ámbito de competencia. La selección de 30 empresas respondió a un diseño exploratorio–descriptivo con enfoque mixto y muestreo no probabilístico por criterios. En investigaciones de carácter exploratorio, donde el objetivo principal es identificar patrones, percepciones y relaciones preliminares más que realizar inferencias estadísticas generalizables, el tamaño muestral se determina en función de la profundidad analítica y la pertinencia contextual, no exclusivamente por fórmulas probabilísticas.

En el componente cualitativo, el número de unidades analizadas se justificó bajo el principio de saturación teórica, entendido como el punto en el cual la incorporación de nuevos casos no aporta información sustancialmente diferente a la ya obtenida. Durante el proceso de recolección y análisis, se observó recurrencia en los patrones de respuesta relacionados con percepción de demanda insatisfecha, afectación por crisis y reestructuración estratégica, lo que indicó estabilidad temática y permitió cerrar la muestra en 30 casos. En el componente cuantitativo, la muestra permitió realizar análisis descriptivos consistentes y contrastar tendencias entre variables clave, tales como disminución de ventas, identificación de demanda no cubierta y adopción de estrategias

de resiliencia. Dado que el estudio no tuvo como finalidad estimar parámetros poblacionales con margen de error determinado, sino analizar relaciones estratégicas en un contexto específico, el tamaño muestral resultó metodológicamente suficiente y coherente con el diseño de investigación aplicado.

Herramientas tecnológicas de análisis

Los datos cuantitativos fueron procesados principalmente mediante Power BI, herramienta que permitió desarrollar visualizaciones dinámicas, análisis descriptivos y correlacionales. Microsoft Excel se utilizó como herramienta complementaria para la organización inicial de las bases de datos, la tabulación y la elaboración de gráficos preliminares. En el componente exploratorio de esta investigación, se llevó a cabo un estudio bibliométrico a través de la herramienta VOSviewer, basándose en publicaciones científicas indexadas en bases de datos académicas desde 2008 hasta 2025, sin embargo se resalta que la mayor cantidad de publicaciones se genera entre el año 2016 y 2018. Este se fundamentó en palabras clave indexadas (index keywords), tomando como peso el número de apariciones de cada palabra y como característica visual el año medio de publicación (avg publication year). La Figura 1 muestra el resultado.

Figura 1.

Mapa de coocurrencias de palabras clave sobre demanda insatisfecha y planificación estratégica empresarial (2010–2025)

Un grupo intermedio que articula temas de desarrollo sostenible, innovación y modelos de negocio, señala un puente entre la planificación estratégica y las nuevas formas de crear valor empresarial en contextos de crisis.

Este análisis permitió identificar tendencias relevantes y vacíos potenciales en la literatura. En particular, la predominancia reciente de conceptos como oportunidades de mercado y comercio (market opportunities and commerce), sugiere un creciente interés académico por la identificación de nuevas demandas insatisfechas y por las estrategias de respuesta empresarial en entornos desafiantes (Valle-Lituma et al., 2026). Asimismo, la conexión entre las palabras planificación estratégica y satisfacción del cliente (strategic planning and customer satisfaction), refuerza la pertinencia de estudiar cómo las empresas adaptan sus procesos de toma de decisiones en función del comportamiento del consumidor durante períodos de inestabilidad económica.

Método de investigación

La investigación se llevó con un enfoque mixto, a través de técnicas cuantitativas y cualitativas cuyo objetivo fue examinar de forma integral el fenómeno de la demanda potencial no satisfecha y su influencia en la creación de estrategias de negocios resistentes en periodos de crisis financiera (Damiano & Valenza, 2025). Este método facilitó la comprensión tanto de las dimensiones estadísticas del fenómeno como de los componentes interpretativos del entorno corporativo.

En términos de diseño de investigación, se implementó una estrategia de exploración-descripción con un componente correlacional, enfocada en describir el nivel de demanda potencial no atendida en sectores económicos estratégicos y su vínculo con las decisiones corporativas en situaciones adversas, como recesiones, disminución del consumo o crisis de seguridad ciudadana (Damiano & Valenza, 2025).

Población y muestra

La población objeto del estudio estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas (pymes) de los sectores comercial y de servicios ubicadas en zonas urbanas del Ecuador que experimentaron afectaciones económicas posteriores a la pandemia de COVID-19 y en el contexto de incremento de la inseguridad entre 2023 y 2025. La muestra estuvo integrada por 30 empresas seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por criterios. Las unidades de análisis se localizaron en las ciudades de Guayaquil, Quito,

Cuenca, Ambato, Manta, Machala, Portoviejo y Loja, elegidas por presentar elevados niveles de vulnerabilidad económica, informalidad laboral y reportes de disminución de actividad comercial en el período de estudio.

Los criterios de inclusión consideraron:

1. empresas que registraron disminución significativa de ventas;
2. empresas que implementaron procesos de reestructuración operativa;
3. disponibilidad para participar voluntariamente en el estudio;
4. pertenencia a los sectores comercial o de servicios.

La distribución territorial permitió incorporar diversidad regional entre la Costa y la Sierra, lo que fortaleció el análisis comparativo del impacto económico y las respuestas estratégicas adoptadas. El diseño exploratorio-descriptivo priorizó la pertinencia contextual y la profundidad analítica sobre la representatividad probabilística, en coherencia con estudios empresariales en contextos de crisis (Seetharaman, 2020).

Consideraciones éticas

Dentro de las consideraciones éticas de esta investigación se destaca que se desarrolló bajo principios éticos de integridad, transparencia y respeto a los participantes. Se garantizó el consentimiento informado de cada uno de los encuestados, así como la confidencialidad de los datos proporcionados. La información recolectada se utilizó exclusivamente con fines académicos, a través del anonimato de los actores involucrados y los criterios de resguardo digital de la información.

Resultados

En coherencia con el objetivo general de analizar el impacto de la demanda potencial insatisfecha en la formulación de estrategias empresariales resilientes en tiempos de crisis económica, se definieron tres objetivos específicos:

- Identificar la existencia y características de la demanda potencial insatisfecha en las pymes estudiadas.
- Analizar las respuestas estratégicas adoptadas frente a la crisis.

- Examinar la relación entre identificación de demanda no cubierta y nivel de resiliencia organizacional.

Identificación de demanda potencial insatisfecha

Los resultados cuantitativos evidenciaron que el 72 % de las empresas encuestadas reconoció la existencia de demanda no cubierta en su sector durante el período 2023–2025. Las principales causas identificadas fueron cambios en hábitos de consumo, reducción del poder adquisitivo y modificaciones en prioridades de gasto.

Desde el análisis cualitativo, las entrevistas revelaron tres patrones recurrentes:

- a) existencia de segmentos sensibles al precio no atendidos adecuadamente;
- b) oportunidades en canales digitales poco explotados;
- c) necesidad de adaptación del portafolio de productos o servicios a nuevas condiciones de seguridad y movilidad.

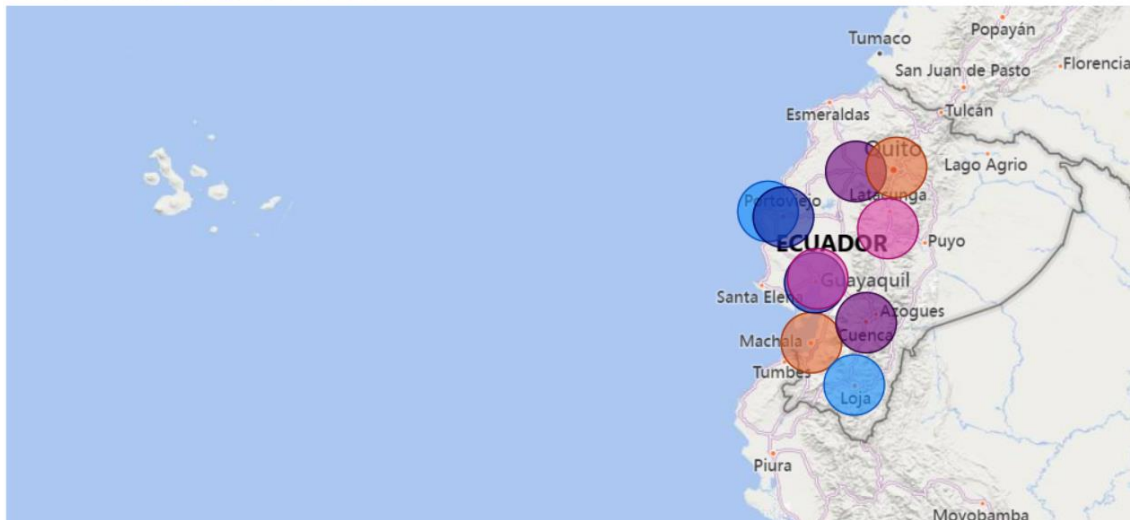
La saturación temática se alcanzó cuando las categorías comenzaron a repetirse sin incorporación de nuevos elementos conceptuales. La figura 2 muestra un mapa georreferenciado del Ecuador continental en el cual se visualiza el impacto económico percibido por pequeñas y medianas empresas (pymes) a través del indicador “Ventas afectadas (%)”, distribuido por ciudad. El gráfico fue generado en Power BI utilizó los campos de latitud y longitud para posicionar las observaciones, y representa los resultados de encuestas aplicadas a 30 empresas seleccionadas.

Figura 2.

Mapa del Ecuador representa el porcentaje de ventas afectadas por Ciudad.

Sector by Ventas afectadas (%), Latitud and Longitud

Ventas afectadas (%) ● 25 ● 30 ● 35 ● 40 ● 45



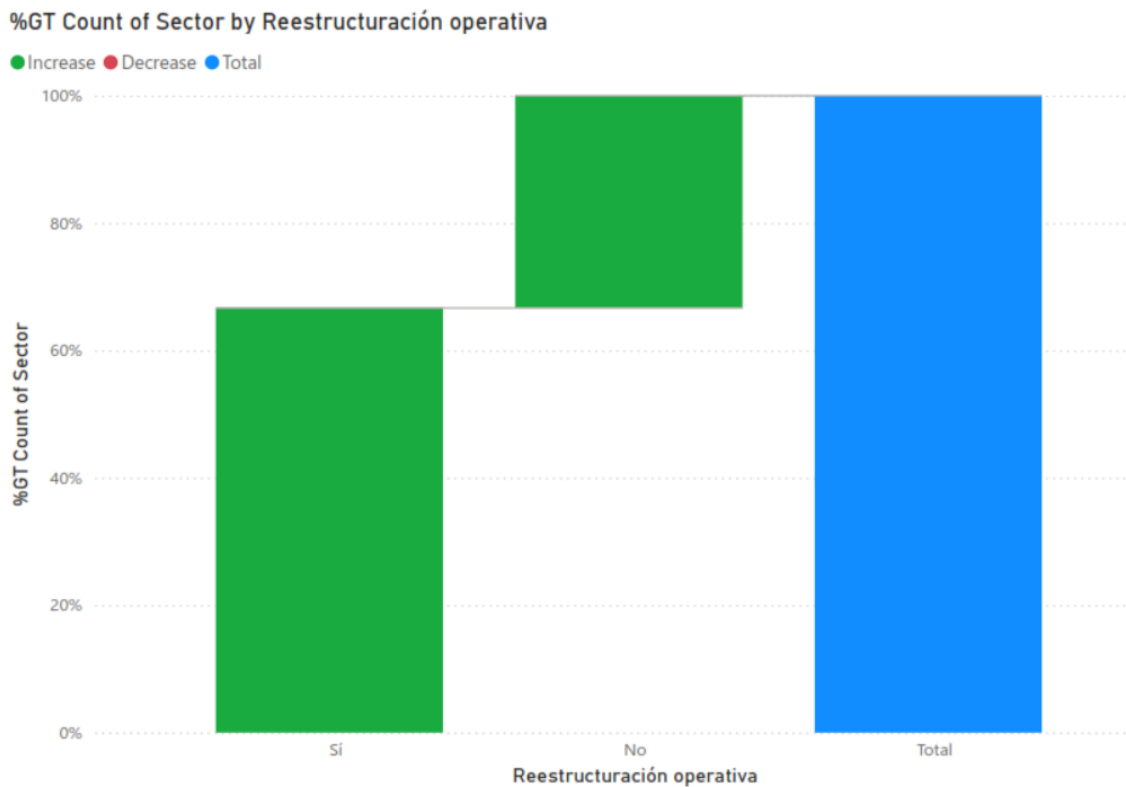
Entre los principales hallazgos se muestra la concentración regional del impacto, dado que las ciudades de la región costa (Guayaquil, Manta, Portoviejo y Machala) y la Sierra centro-norte (Quito, Ambato, Cuenca) presentan los niveles más altos de afectación (40–45%), evidenciado por el uso de colores cálidos (rosado y violeta). A su vez se destaca la variabilidad territorial, ya que a pesar de que todas las ciudades presentan afectación, se observa variabilidad geográfica en los niveles de impacto. Ciudades como Loja o Portoviejo muestran burbujas azules, asociadas a menores porcentajes de afectación (25–30%). En el contexto de la relevancia para la resiliencia estratégica, esta distribución territorial permite identificar zonas prioritarias donde se deben fortalecer las estrategias de apoyo empresarial, reconversión productiva y financiamiento adaptativo para enfrentar los efectos económicos de la crisis.

Respuestas estratégicas adoptadas por las empresas

El 67 % de las empresas reportó procesos de reestructuración operativa. Las medidas implementadas incluyeron digitalización de ventas, reducción de costos fijos, modificación de inventarios y rediseño del modelo de atención al cliente. Sin embargo, el 33 % no realizó cambios estructurales, lo que se asoció con limitaciones financieras y ausencia de análisis sistemático del mercado.

Figura 3.

Distribución porcentual de empresas del estudio en función de si realizaron o no una reestructuración operativa



Estas empresas no solo mantuvieron su actividad durante la crisis, sino que aprovecharon la demanda insatisfecha para rediseñar su modelo de negocio y fortalecer su posicionamiento competitivo, esto evidencia que la resiliencia no es un estado pasivo, sino una capacidad estratégica de transformación (Cardoso et al., 2025).

El presente mapa mental sintetiza los cuatro factores clave que, según el análisis desarrollado, fortalecen la resiliencia empresarial en escenarios de alta volatilidad como se muestra a continuación en la Figura 4.

Figura 4.

Factores que favorecen la resiliencia empresarial



Nota: El mapa mental resume los factores clave que fortalecen la resiliencia empresarial frente a escenarios de crisis económica.

Fuente: Autor

Relación entre demanda insatisfecha y resiliencia

Se observó que las empresas que identificaron explícitamente brechas de mercado mostraron mayor diversificación y adaptación estratégica. En contraste, aquellas que no integraron análisis de demanda presentaron respuestas reactivas y de corto plazo.

Los hallazgos cualitativos confirmaron que la resiliencia organizacional estuvo vinculada a tres capacidades: análisis de información de mercado, flexibilidad operativa y disposición a innovar. La investigación corrobora que, en situaciones de crisis económica, la demanda no cubierta constituye una oportunidad estratégica que gran parte del sector empresarial no ha aprovechado adecuadamente. Las entidades con una administración estratégica fundamentada en datos, enfoque centrado en el cliente y enfoque innovador, consiguen reaccionar de forma más eficaz y duradera ante situaciones adversas. No obstante, también se observan falencias estructurales en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador, especialmente en la conexión entre el análisis de mercado, la toma de decisiones y la implementación de estrategias. Este hueco restringe la habilidad del sector para aportar a la reactivación económica y al cambio productivo de la nación.

Discusión

El análisis permitió confirmar que la demanda potencial insatisfecha constituyó un elemento estratégico relevante en la formulación de estrategias empresariales resilientes en contextos de crisis económica. Los hallazgos mostraron que la identificación de necesidades no cubiertas se asoció con mayores niveles de adaptación organizacional, lo que resultó coherente con los enfoques teóricos que vincularon resiliencia con capacidad de lectura del entorno y ajuste estratégico oportuno. En relación con el primer objetivo específico, los resultados coincidieron con evidencias empíricas que señalaron que las crisis activaron demandas latentes previamente invisibilizadas. El estudio de Palau-Salvador et al.(2019) mostró que, tras una crisis económica, surgieron modelos alternativos basados en necesidades comunitarias no atendidas. De forma similar, en el

contexto analizado, la reducción del poder adquisitivo y los cambios en hábitos de consumo evidenciaron segmentos desatendidos. Sin embargo, a diferencia del caso europeo, donde la respuesta derivó en modelos consolidados, en el presente estudio la transformación estratégica fue parcial y heterogénea.

Respecto al segundo objetivo, analizar las respuestas estratégicas adoptadas, los resultados indicaron que el 67 % de las empresas ejecutó procesos de reestructuración operativa. Este comportamiento resultó consistente con los planteamientos de Belitski et al. (2022), quienes identificaron que las pymes enfrentaron alta vulnerabilidad durante la pandemia, pero mostraron potencial adaptativo cuando incorporaron digitalización y capacidades dinámicas. No obstante, en el caso ecuatoriano se observó que las acciones implementadas tuvieron, en muchos casos, carácter reactivo y orientado a la supervivencia inmediata, lo que limitó la consolidación de innovaciones estructurales sostenidas.

En relación con el tercer objetivo, examinar la relación entre identificación de demanda no cubierta y resiliencia organizacional, los hallazgos evidenciaron una brecha entre percepción de oportunidad y ejecución estratégica efectiva. Aunque la mayoría reconoció la existencia de demanda no satisfecha, no todas las empresas lograron traducir ese diagnóstico en planes de diversificación o innovación. Este resultado apoyó los planteamientos de Bergami et al. (2022), quienes sostuvieron que la resiliencia no dependió únicamente del entorno externo, sino de capacidades internas como cultura organizacional, gestión de recursos y toma de decisiones estructurada. Asimismo, coincidió con Heredia et al. (2022), al señalar que en economías emergentes las restricciones estructurales condicionaron la implementación de estrategias resilientes.

El enfoque en el contexto ecuatoriano permitió evidenciar que factores como informalidad laboral, inseguridad y fragilidad institucional influyeron en la capacidad de respuesta empresarial, en línea con lo señalado por Aguirre-Munizaga et al. (2025). Estos elementos no solo intensificaron el impacto de la crisis, sino que limitaron la transformación estratégica sostenida. En síntesis, los resultados apoyaron las teorías que asociaron resiliencia con análisis estratégico basado en información de mercado, pero mostraron que en contextos estructuralmente vulnerables la traducción de la demanda insatisfecha en ventajas competitivas sostenibles enfrentó restricciones significativas. Por tanto, la evidencia aportó un matiz crítico a la literatura internacional al demostrar que el

reconocimiento de oportunidades no garantizó por sí mismo la consolidación de modelos de negocio resilientes.

Además, la investigación brinda un punto de vista crítico acerca de los obstáculos internos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en contextos de gran vulnerabilidad económica, esto destaca la capacidad de resistencia empresarial no solo se basa en elementos externos o en la obtención de financiación, sino también en la habilidad interna para reestructurar recursos, ajustar procedimientos y mantener decisiones estratégicas ante la incertidumbre. Esta visión propone nuevos caminos de reflexión para la elaboración de políticas públicas distintivas que estimulen habilidades estratégicas en entornos institucionalmente vulnerables (Meza Nieto, 2023).

Conclusiones

El estudio confirma que la demanda potencial insatisfecha constituye un factor estratégico determinante en la formulación de estrategias empresariales resilientes en contextos de crisis económica. En relación con el objetivo general, se establece que la identificación sistemática de necesidades no cubiertas permite fortalecer la capacidad de adaptación organizacional, siempre que exista articulación con procesos formales de planificación y análisis de mercado. Respecto al primer objetivo específico, se concluye que una proporción significativa de pymes reconoce la existencia de brechas de mercado derivadas de cambios en el consumo y del deterioro del entorno económico. No obstante, el reconocimiento de estas oportunidades no garantiza por sí mismo una respuesta estratégica estructurada.

En relación con el segundo objetivo, se determina que la reestructuración operativa constituye la principal estrategia adoptada frente a la crisis. Sin embargo, estas acciones presentan, en varios casos, un enfoque reactivo orientado a la supervivencia inmediata más que a la innovación sostenida o diversificación estructural. Respecto al tercer objetivo, el análisis evidencia que la resiliencia organizacional se asocia con la integración de inteligencia de mercado, flexibilidad operativa y cultura orientada al cambio. Las empresas que articulan estos elementos muestran mayor capacidad de adaptación frente a la incertidumbre.

El estudio reconoce como limitación el tamaño muestral y el carácter no probabilístico de la selección, lo que restringe la generalización estadística de los resultados. No obstante, el enfoque mixto fortalece la validez interna del análisis en el contexto examinado. Como proyección, se sugiere ampliar la investigación mediante diseños comparativos regionales, incorporar muestras probabilísticas y desarrollar instrumentos estandarizados que permitan medir con mayor precisión la relación entre demanda insatisfecha y resiliencia empresarial. Asimismo, resulta pertinente profundizar en el diseño de herramientas operativas y lineamientos de política pública que fortalezcan las capacidades estratégicas de las micro, pequeñas y medianas empresas en entornos económicos vulnerables.

Referencias bibliográficas

- Aguirre-Munizaga, M., Briones-Zambrano, M., & Jurado-Chagerben, A. (2025). Sistemas de Información Gerencial como una Herramienta Clave para la Toma de Decisiones Empresariales. *MQRInvestigar*, 9(1), e138. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e138>
- Aguirre-Munizaga, M., Del Cioppo Morstadt, J., & Samaniego-Cobo, T. (2022). Analysis of Classification Algorithms for the Prediction of Purchase Intention in Electronic Commerce. En R. Valencia-García, M. Bucaram-Leverone, J. Del Cioppo-Morstadt, N. Vera-Lucio, & E. Jácome-Murillo (Eds.), *Technologies and Innovation* (pp. 30-42). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19961-5_3
- Bachtiar, N. K., Setiawan, A., Prastyana, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58(2), 593-609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Bergami, M., Corsino, M., Daood, A., & Giuri, P. (2022). Being resilient for society: Evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 235-254. <https://doi.org/10.1111/radm.12480>
- Botha, F., De New, J. P., De New, S. C., Ribar, D. C., & Salamanca, N. (2021). Implications of COVID-19 labour market shocks for inequality in financial wellbeing. *Journal of Population Economics*, 34(2), 655-689. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00821-2>
- Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. *Administrative Sciences*, 15(6), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>
- Chiriboga Peña, P. M. (2024). Evaluación del impacto de la transformación digital en los procesos administrativos de un Gobierno Autónomo Descentralizado. *Revista internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 3(2), 1-17. <https://doi.org/10.64041/riidg.v3i2.21>



- Damiano, R., & Valenza, G. (2025). Enacting Resilience in Small and Medium Enterprises Following the Sustainability Path: A Systematic Literature Review. *Strategic Change*, 34(2), 237-252. <https://doi.org/10.1002/jsc.2608>
- Fairlie, R., & Fossen, F. M. (2022). The early impacts of the COVID-19 pandemic on business sales. *Small Business Economics*, 58(4), 1853-1864. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00479-4>
- Gorjian Khanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2021). Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127-141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach. *Sustainability*, 14(3), 1612. <https://doi.org/10.3390/su14031612>
- Huang, G.-Q., Li, P.-L., & Guo, G.-L. (2007). Research on the Mechanism of Latent Demand Activation by Business Model Innovation: A Case Study of Tourist-Transport Center. *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 3257-3260. <https://doi.org/10.1109/wicom.2007.808>
- Meza Nieto, A. K. (2023). Estudio de caso sobre los efectos económicos del uso de tecnologías digitales en la comercialización de productos agrícolas. *Revista internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 2(3), 1-16. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i3.12>
- Mnif, E., Zghidi, N., & Jarboui, A. (2025). Evaluating the effectiveness of green bonds and clean cryptocurrencies as hedging tools in volatile financial environments. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 36(3), 681-705. <https://doi.org/10.1108/meq-07-2024-0300>
- Palau-Salvador, G., De Luis, A., Pérez, J. J., & Sanchis-Ibor, C. (2019). Greening the post crisis. Collectivity in private and public community gardens in València (Spain). *Cities*, 92, 292-302. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.005>
- Parveen, S., Satti, Z. W., Subhan, Q. A., Riaz, N., Baber, S. F., & Bashir, T. (2023). Examining investors' sentiments, behavioral biases and investment decisions during COVID-19 in the emerging stock market: A case of Pakistan stock market. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(3), 549-570. <https://doi.org/10.1108/jeas-08-2020-0153>
- Rodríguez Perea, O. (2024). Comparación de modelos de comercialización directa e intermediada en el sector hortícola: Análisis de márgenes de ganancia. *Revista internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 3(3), 17-33. <https://doi.org/10.64041/riidg.v3i3.25>
- Sarkar, S., & Clegg, S. R. (2021). Resilience in a time of contagion: Lessons from small businesses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Change Management*, 21(2), 242-267. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917495>
- Schueller, W., Diem, C., Hinterplattner, M., Stangl, J., Conrady, B., Gerschberger, M., & Thurner, S. (2022). Propagation of Disruptions in Supply Networks of Essential Goods: A Population-Centered Perspective of Systemic Risk. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4022513>
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 61(1), 23-58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>



- Sulaj, I., Çiço, O., & Trebicka, B. (2024). Pricing to Market Behavior: Evidence from Albanian Exporting Firms. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(5), 1713-1721. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190509>
- Urjilez, H., Valdez, D., García, Y., Aguirre, M., & Mancero, D. (2025). Advances in Predictive Modeling in Fruit Crops: Mobile Applications. En A. Rocha, C. Ferrás, & H. Calvo (Eds.), *Information Technology and Systems* (Vol. 1447, pp. 354-363). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-93109-3_31
- Valle-Lituma, C., Aguirre-Munizaga, M., Salous, A. E., & Cardenas-Rodriguez, M. (2026). Systematic Review of Artificial Intelligence Tools Applied to the Classification, Quality Control, and Shelf Life Prediction of Post-harvest Agricultural Products (2000–2025). En R. Valencia-Garcia, P. Alvarez-Muñoz, J. Tarquino Calderon, V. Vergara-Lozano, L. Ortega-Ponce, A. L. Pico-Aguilar, & B. M. Váscenez-García (Eds.), *Technologies and Innovation* (Vol. 2776, pp. 34-50). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-11494-5_3
- Vergis, E., Papadakis, N., & Taroudakis, M. (2023). Labour Market Dynamics and Socio-Economic Vulnerability: The COVID-19 Impact and Policy Challenges in the Region of Crete, Greece. *Open Journal of Social Sciences*, 11(06), 349-375. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.116023>
- Yasir, A. (2023). Analyze The Effects Of The Global Economic Recession On Business Competitiveness. *Competitive Research Journal Archive*, 1(02), Article 02.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.