



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN LA MANÁ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS
MICROEMPRESAS COMERCIALES EN EL CANTÓN LA MANÁ”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados en
Administración de Empresas

Autores:

Gallo Pincay Elvis Gabriel
Lino Castillo Abel Lisandro

Tutor:

Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano MBA.

**LA MANÁ – ECUADOR
MARZO 2026**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Gallo Pincay Elvis Gabriel, con cedula de ciudadanía No. 0503949919, Lino Castillo Abel Lisandro, con cédula de ciudadanía No. 0550412472 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES EN EL CANTÓN LA MANÁ”** siendo la Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano MBA, Tutora del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, marzo del 2026



Gallo Pincay Elvis Gabriel
C.C: 0503949919



Lino Castillo Abel Lisandro
C.C: 0550412472

AVAL DE LA TUTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES EN EL CANTÓN LA MANÁ”, de Gallo Pincay Elvis Gabriel y Lino Castillo Abel Lisandro, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, marzo del 2026



Ing. Pazmiño Cano Gloria Evelina MBA.

C.C: 1205568239


TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad del Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, Carrera de Administración de Empresas; por cuanto, los postulantes: Gallo Pincay Elvis Gabriel y Lino Castillo Abel Lisandro, con el título del Proyecto de Investigación: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES EN EL CANTÓN LA MANÁ”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del proyecto.

La Mana, marzo del 2026

Para constancia firman:



Dra. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa PhD.

C.C: 1719715375

LECTOR 1(PRESIDENTE)



Dr. Martínez Ortiz Fabian Xavier PhD.

C.C: 1600508855

LECTOR 2(MIEMBRO)



MBA. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio

C.C: 1712317195

LECTOR 3(MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional durante este proceso. A mi tutora, Ing. Gloria Pazmiño, por su valiosa guía y profesionalismo. A mis profesores, por compartir sus conocimientos. A mis amigos, por su compañía y ánimo constante. Su apoyo fue fundamental para alcanzar este logro.

Elvis Gallo Pincay & Abel Lino Castillo

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a nuestros padres, pilares de nuestra vida. Su sacrificio, amor y apoyo incondicional nos impulsaron a alcanzar nuestras metas.

Abel Lino Castillo

Dedico este trabajo a nuestros padres, pilares fundamentales de nuestra formación. Gracias por su ejemplo y sacrificio, donde muestran que la perseverancia es la clave del éxito.

Elvis Gallo Pincay

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TITULO: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES EN EL CANTÓN LA MANÁ”

Autores:

Elvis Gabriel Gallo Pincay
Abel Lisandro Lino Castillo

RESUMEN

Las microempresas comerciales del cantón La Maná enfrentan diversas dificultades relacionadas con la informalidad en la Gestión Administrativa, lo que limita su capacidad de organización, planificación y control, afectando directamente su sostenibilidad económica y organizacional. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la Gestión Administrativa en la sostenibilidad de las microempresas, con el propósito de proponer estrategias administrativas que contribuyan a fortalecer su permanencia, competitividad y desarrollo en el mercado local. El estudio se desarrolló bajo un enfoque de métodos mixtos, combinando investigación bibliográfica y de campo, con un diseño descriptivo y correlacional, de tipo no experimental y de corte transversal, lo que permitió examinar las variables en su contexto real sin manipulación. La población estuvo conformada por microempresas comerciales del cantón, de las que se seleccionó una muestra representativa de 299 unidades productivas. Para la recolección de información se emplearon una encuesta estructurada dirigida a los propietarios o administradores, un checklist de observación directa para evaluar las prácticas de Gestión Administrativa y los niveles de sostenibilidad y el análisis Foda. Los resultados evidenciaron que se presenta un bajo nivel de formalización, con un promedio de cumplimiento del 33%. En el ámbito económico, solo el 47,1% de las microempresas indicó que sus ingresos cubren los costos operativos, el 29,1% reporta dificultades financieras y un 28,4% presenta problemas para cumplir con sus pagos. En cuanto a la sostenibilidad, se evidencia que, aunque el 70,90% son viables a corto plazo, solo una pequeña parte mantiene condiciones sólidas. Estos resultados demuestran que la necesidad de fortalecer la Gestión Administrativa mediante estrategias que permiten mejorar la organización, planificación y el control, constituyen un factor clave para mejorar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad de las microempresas comerciales a largo plazo.

Palabras clave: Gestión Administrativa, sostenibilidad empresarial, microempresas, estrategias administrativas.

UNIVERSITY TECHNICAL OF COTOPAXI

LA MANÁ EXTENSION

TITLE: “ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE SUSTAINABILITY OF COMMERCIAL MICRO-ENTERPRISES IN THE LA MANÁ CANTON”.

Authors:

Elvis Gabriel Gallo Pincay
Abel Lisandro Lino Castillo

ABSTRAC

Microenterprises in La Maná canton face various difficulties related to informality in administrative management, which limits their capacity for organization, planning, and control, directly affecting their economic and organizational sustainability. In this context, the present research aimed to analyze the impact of administrative management on the sustainability of micro-enterprises and to propose administrative strategies to strengthen their permanence, competitiveness, and development in the local market. The study was conducted using a mixed-methods approach, combining bibliographic and field research, with a descriptive and correlational, non-experimental, cross-sectional design, which allowed the examination of variables in their real context without manipulation. The population consisted of micro-enterprises in the canton, from which a representative sample of 299 production units was selected. Data collection methods included a structured survey administered to owners or managers, a direct observation checklist to evaluate administrative management practices and sustainability levels, and a SWOT analysis. The results showed a low level of formalization, with an average compliance rate of 33%. In economic terms, only 47.1% of microenterprises indicated that their income covers operating costs, 29.1% reported financial difficulties, and 28.4% had trouble meeting their payment obligations. Regarding sustainability, while 70.9% are viable in the short term, only a small percentage maintain a solid foundation. These results demonstrate that strengthening administrative management through strategies that improve organization, planning, and control is a key factor in enhancing operational efficiency and ensuring the long-term sustainability of commercial microenterprises.

Keywords: Administrative management, business sustainability, micro-enterprises, administrative strategies.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DE LA TUTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRAC.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	3
4. BENEFICIARIOS	4
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
6. OBJETIVOS.....	8
6.1. Objetivo general	8
6.2. Objetivos específicos.....	8
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.....	9
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	10
8.1. Antecedentes Investigativos	10
8.2. Fundamentación Teórica	11
8.2.1. Administración	11
8.2.2. Gestión Administrativa.....	11
8.2.3. Procesos de la Gestión Administrativa.....	12
8.2.4. Teorías y modelos contemporáneos de gestión para microempresas	13
8.3. Sostenibilidad empresarial.....	13
8.4. Importancia de la sostenibilidad en las microempresas.....	15

8.5. Relación entre sostenibilidad y Gestión Administrativa	15
8.6. Microempresas	16
8.6.1. Microempresa comercial	17
8.6.2. Rol de las microempresas en el desarrollo económico local	17
8.6.3. Problemáticas comunes de las microempresas comerciales.....	18
8.7. Estrategias de Gestión Administrativa	19
8.7.1. Importancia de las estrategias en las microempresas	20
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	20
10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL	21
10.1. Enfoque de la investigación.....	21
10.2. Diseño de la investigación.....	22
10.3. Tipos de investigación.....	22
10.3.1. Investigación bibliográfica documental.....	22
10.3.2. Investigación descriptiva	22
10.3.3. Investigación de campo	22
10.4. Métodos de investigación	23
10.4.1. Método cuantitativo.....	23
10.4.2. Método cualitativo.....	23
10.5. Técnicas e instrumentos de investigación	23
10.5.1. Checklist.....	23
10.5.2. Encuesta.....	23
10.5.3. Validación del instrumento.....	24
10.5.4. Construcción de los niveles de sostenibilidad.....	24
10.5.4. Talleres participativos.....	25
10.6. Población y muestra	25
11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
11.1. Resultados del checklist	27
11.1.1. Análisis del checklist.....	28
11.1.2. Diagnóstico de fortalezas y debilidades	28
11.2. Resultado de la encuesta.....	29
11.2.2. Conclusiones de la encuesta	41
11.2.2. Recomendaciones de la encuesta.....	41
11.3. Niveles de sostenibilidad.....	42

11.4. Perfil organizacional de las microempresas	43
11.5. Talleres participativos	44
11.6. Matriz FODA.....	46
11.6. Matriz FODA cruzada	47
11.7. PROPUESTA	48
11.7.1. Justificación.....	48
11.7.2 Objetivos de la propuesta	48
11.7.3. Estrategias de Gestión Administrativa	49
11.7.4. Conclusiones de la propuesta	61
12. IMPACTOS.....	62
12.1. Impactos técnicos	62
12.2. Impactos sociales.....	62
12.3. Impactos ambientales	62
12.4. Impactos económicos	62
13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	64
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
14.1. Conclusiones.....	65
14.2. Recomendaciones	66
15. BIBLIOGRAFIA	67
16. ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1: Beneficiarios directos e indirectos	4
2: Actividades y sistema de tareas	9
3: Factores que influyen en la sostenibilidad empresarial.....	14
4: Problemáticas comunes de las microempresas.....	19
5. Resultados de Alpha de Cronbach por cada constructo (factor)	24
6. Checklist para evaluar prácticas administrativas.....	27
7. Ingresos mensuales para costos operativos fijos y variables.....	29
8. Margen de ganancia positivo en las ventas generales	30
9. Control de gastos en la compra de mercadería.....	31
10. Reinversión regular de ganancias en mejoras o expansión del negocio.....	32
11. Asignación de roles y responsabilidades.....	33
12. Revisión diaria de inventarios y procesos de ventas	34
13. Instrucciones o capacitaciones básicas del personal.....	35
14. Procedimientos para el manejo de pedidos, entregas y atención al cliente.....	36
15. Registro de entradas y salidas de efectivo	37
16. Acceso a préstamos o ahorros propios para cubrir emergencias financieras	38
17. Pagos puntuales a proveedores y obligaciones.....	39
18. Reserva de fondo de emergencia para gastos operativos	40
19. Niveles y categorías de sostenibilidad.....	42
20. Resultados de los talleres participativos con emprendedores.....	45
21. Estrategias para planificación administrativa.....	49
22. Estrategias para definición de metas	50
23. Estrategias para seguimiento y evaluación de actividades	51
24. Estrategias para implementar registros digitales	51
25. Estrategias para el control administrativo	52
26. Estrategias para archivo y respaldo de información.....	53
27. Estrategias para roles y responsabilidades.....	53
28. Estrategias para orientación de actividades administrativas	54
29. Estrategias para asignación de funciones	55
30. Estrategias para ahorro empresarial.....	55

31. Estrategias para fondos de emergencia.....	56
32. Estrategias para fortalecer la cultura financiera	57
33. Estrategias para capacitación en gestión administrativa.....	57
34. Estrategias para realizar talleres prácticos.....	58
35. Estrategias para brindar mentoría.....	59
36. Plan de capacitación para microempresarios: Gestión Administrativa básica.	60
37. Presupuesto para la implementación de la propuesta	64

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Pág.
1: Procesos fundamentales de la Gestión Administrativa	12
2: Relación entre Gestión Administrativa y sostenibilidad empresarial.....	16
3: Rol de las microempresas en la economía.....	18
4: Beneficios de implementar estrategias administrativas en microempresas.....	20
5: Clasificación general del perfil organizacional	44
6: Matriz FODA de las microempresas comerciales del cantón La Mana.	46
7: Matriz FODA estratégica o cruzada	47

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Pág.
1. Hoja de vida de investigador Elvis Gallo	69
2. Hoja de vida de investigador Abel Lino	70
3. Hoja de vida del docente tutor	71
4. Matriz de consistencia	72
5. Matriz de operacionalización.....	73
6. Árbol de problemas	74
7. Cuestionario de encuesta	75
8. Validación del instrumento en RStudio con Alpha de Cronbach.....	76
9. Validación del instrumento de encuestas	77
10. Solicitud de gestión para obtención de información institucional.....	80
11. Información de locales comerciales (Cuerpo de Bomberos).....	83
12. Población del cantón La Maná según el INEC.....	85
13. Muestra de estudio en SurveyMonkey	85
14. Evidencia de la encuesta realizada mediante Google Forms.....	86
15. Observación directa y trabajo de campo.....	87
16. Aval de traducción.....	88
17. Certificado de similitud.	89

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Gestión Administrativa en la sostenibilidad de las microempresas comerciales en el cantón La Maná.

Fecha de inicio: octubre del 2025

Fecha de finalización: marzo del 2026

Lugar de ejecución: La Maná - Cotopaxi

Facultad que auspicia: Extensión La Maná

Carrera que auspicia: Licenciatura en Administración de Empresas

Proyecto de investigación generativo vinculados:

Gestión Administrativa, financiera y técnica en el sector agrícola del cantón La Maná.

Equipo de Trabajo:

Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano MBA. C.I. 1205568239

Sr. Elvis Gabriel Gallo Pincay C.I. 0503949919

Sr. Abel Lisandro Lino Castillo C.I. 0550412472

Área de Conocimiento:

Ciencias sociales, gestión de recursos humanos y emprendimiento.

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La problemática presente en este estudio se basa en la Gestión Administrativa y como incide sobre la sostenibilidad de microempresas comerciales, que se ve afectada por diversos factores críticos, entre ellos la carencia de planificación estratégica, la informalidad en la estructura organizacional, la limitada capacitación del personal y el acceso restringido a fuentes de financiamiento. Estas condiciones dificultan el control interno, adopción de decisiones acertadas y el aprovechamiento óptimo de recursos, elementos fundamentales en la permanencia empresarial.

En contexto ecuatoriano, diversos estudios evidencian que, a pesar de la relevancia de las microempresas, en la economía local presentan debilidades en su Gestión Administrativa, lo que repercute negativamente en su productividad, competitividad y capacidad de permanencia en el mercado (Herrera-Sánchez, 2021). La falta de procedimientos administrativos claros y la escasa innovación organizacional limitan el crecimiento y la sostenibilidad de estos negocios, situación agravada por la baja inversión en herramientas tecnológicas y la preferencia por modelos de gestión empíricos.

Así mismo, se evidencia que una Gestión Administrativa deficiente es un factor recurrente en el estancamiento y eventual desaparición de microempresas, incluso en aquellas con años de trayectoria. La ausencia de registros formales, la inexistencia de registros formales, la toma de decisiones fundamentada en la intuición del dueño y ausencia de controles internos son hechos históricamente limitantes en el desarrollo y expansión de este sector. A esto se suma que el entorno post pandemia ha exacerbado en los desafíos operativos, exigiendo mayor adaptabilidad, integración tecnológica y capacitación continua para dar respuesta a cambios en el mercado y garantizar la resiliencia empresarial (Vera-Velásquez y otros, 2024).

En el cantón La Mana, ubicado en la provincia de Cotopaxi, esta problemática se manifiesta por la limitada aplicación de herramientas de Gestión Administrativa, el bajo nivel de formación del capital humano y la preferencia por mecanismos tradicionales de financiamiento. Estas condiciones afectan directamente la sostenibilidad y expansión de las microempresas comerciales, las que en su mayoría priorizan la experiencia empírica sobre la gestión profesional, lo que se traduce en una escasa formulación de estrategias administrativas y una débil capacidad de adaptación ante crisis externas.

Abordar este problema resulta relevante debido a el papel fundamental que desempeñan las microempresas en la generación de empleo y su contribución al dinamismo económico local. Mejorar la Gestión Administrativa además de incrementar la eficiencia en las operaciones y la rentabilidad, también fortalecería la permanencia y expansión de estos negocios, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región (López Díaz & Ramírez Vargas, 2023). por tanto, resulta imprescindible identificar los factores que obstaculizan la gestión eficiente y proponer soluciones adaptadas a la realidad del cantón La Maná.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación nace de la necesidad de comprender y mejorar la Gestión Administrativa que manejan los pequeños negocios comerciales del cantón La Maná, considerando que este sector cumple una función clave en la generación de puestos de trabajo y en el fortalecimiento económico local. Sin embargo, durante el desarrollo del estudio se evidencio que muchas de estas unidades productivas operaban con procesos administrativos poco formalizados, caracterizados por la ausencia de planificación estructurada, la limitada utilización de registros administrativos y financieros, así como por la toma de decisiones se apoya especialmente en la experiencia del propietario. Estas condiciones influyen de manera directa tanto en la eficiencia de las operaciones como en la sostenibilidad de los negocios.

Desde una perspectiva aplicada, facilito la detección de los aspectos más relevantes, tanto positivos como negativos, en la Gestión Administrativa de las microempresas analizadas, generando información relevante sobre su situación organizacional, financiera y operativa. A partir de este diagnóstico fue posible determinar los niveles de sostenibilidad empresarial presentes en las microempresas del cantón, lo que facilito comprender los factores que influyen en su permanencia y estabilidad en el mercado.

De igual manera, el estudio tuvo relevancia social y económica, debido a que las microempresas representan una fuente importante de ingresos para numerosas familias y contribuyen al desarrollo productivo del territorio. En este sentido, los resultados obtenidos permitieron sustentar la elaboración de una propuesta de estrategias administrativas orientadas a fortalecer la planificación, organización, control y gestión financiera de estos negocios. Por lo tanto, este estudio proporcionó herramientas con el fin de perfeccionar la toma de decisiones y aprovechar mejor los recursos y fomentar la continuidad de los pequeños y medianos negocios de la región.

4. BENEFICIARIOS

Los principales beneficiarios directos en la investigación son las 1345 microempresas comerciales del cantón La Maná que se encuentran registradas en la actualidad, así como las que surjan más adelante, quienes podrán implementar las estrategias y recomendaciones derivadas del estudio para mejorar sus procesos de Gestión Administrativa y, con ello, fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de sus negocios.

En cuanto a los beneficiarios indirectos, las autoridades locales, las entidades de apoyo empresarial y las agencias de desarrollo económico podrán utilizar los hallazgos para la formulación de políticas públicas y programas de capacitación más pertinentes y adaptados a las necesidades reales del sector. En un sentido más amplio, la comunidad local también se beneficiará, ya que el fortalecimiento de las microempresas contribuye a la creación de empleo, dinamiza económica y contribuye a elevar la calidad de vida de la población. Por lo tanto, esta investigación tiene un impacto social y económico significativo, orientado a promover el desarrollo sostenible y equitativo en La Maná.

Tabla 1: *Beneficiarios directos e indirectos*

Beneficiarios directos		Beneficiarios indirectos	
Microempresarios comerciales del cantón La Maná	1345	Población del cantón La Maná	57.972

Fuente: Cuerpo de bomberos del cantón La Maná (Anexo 11) & Instituto Nacional de Estadística y Censos (Anexo 12)

Elaborado por: Los autores

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Ecuador, las microempresas representan un componente clave de la estructura productiva, al construir una parte importante del tejido económico y aportar significativamente a la generación de fuentes de trabajo, así como al fortalecimiento de la actividad comercial a nivel local. Sin embargo, a pesar de su relevancia económica y social, muchas de estas empresas han enfrentado limitaciones en la falta de organización interna, deficiencias en la Gestión Administrativa, ausencia de planificación financiera y escasa capacitación del personal, factores que han reducido su competitividad y han dificultado su sostenibilidad en el mercado (Benítez, 2025). Asimismo, se ha señalado que una Gestión Administrativa eficiente constituye un elemento clave para mejorar los resultados económicos de las microempresas, ya que permite optimizar recursos, fortalecer la planificación y generar mayores beneficios para quienes participan en estas actividades productivas (Vera et al., 2024).

En la provincia de Cotopaxi, se ha detectado que muchas microempresas presentan dificultades relacionadas con la informalidad en los procesos administrativos, el limitado acceso a financiamiento y la escasa planificación estratégica, lo que afecta su desarrollo y permanencia en el mercado. Estas condiciones han provocado que numerosos emprendimientos operen de manera empírica, con estructuras organizativas poco definidas y con limitadas herramientas de gestión, lo que reduce su capacidad para enfrentar cambios económicos y mejorar su competitividad en el entorno empresarial. (Vargas, 2023; Toapanta, 2022).

En el cantón La Maná. Provincia de Cotopaxi, la insuficiencia de una buena administración en la sostenibilidad de las microempresas comerciales es evidente. Numerosos estudios han demostrado que la falta de procesos de gestión sistemáticos, como la planificación estratégica, organización eficaz, dirección y control adecuados, repercute negativamente en la supervivencia y el desarrollo de estas unidades de producción. (Pibaque & Magallanes, 2024). Las pequeñas y medianas empresas en situaciones similares se enfrentan a la falta de estandarización y a dificultades para obtener financiación, lo que limita su capacidad con el fin de ajustarse a las variaciones del mercado y conservar su nivel competitivo. (Osorio & Espinosa, 2024).

Aunque existe una mayor conciencia acerca de la relevancia de la Gestión Administrativa, aún se evidencia una distancia significativa entre la teoría y su aplicación en la práctica dentro de muchas microempresas. Esta situación evidencia la relevancia de desarrollar estudios

específicos que habiliten el reconocimiento de las fortalezas, debilidades y oportunidades presentes en los sectores productivos locales.

El análisis del árbol de problemas (Anexo 6) permite analizar de forma organizada la relación entre los factores causales, el problema principal y las consecuencias vinculadas a la deficiente gestión administrativa en las pequeñas empresas comerciales en el cantón La Maná. En este caso, la problemática central identificada es la débil Gestión Administrativa que limita la sostenibilidad de las microempresas, situación que se origina a partir de diversas causas relacionadas con deficiencias en los procesos administrativos y en la formación empresarial de los propietarios.

Las principales causas incluyen una planificación insuficiente, deficiencias organizativas, una gestión ineficaz y falta de control, funciones fundamentales de la administración. Cuando estas funciones no se implementan sistemáticamente, las empresas tienden a operar de forma empírica, lo que dificulta la dirección estratégica y la utilización efectiva de los recursos. Muchas microempresas en Latinoamérica operan con modelos de gestión informales, lo que limita su crecimiento y viabilidad en el mercado. En la investigación de Cedeño & Sánchez (2025) sobre Gestión Administrativa en microempresas destaca que la falta de planificación y control genera debilidades en la organización empresarial y reduce la capacidad competitiva de los negocios.

De igual manera, otro factor relevante identificado es la baja capacitación y formación administrativa de los propietarios, lo que influye directamente en la manera en que se gestionan los negocios. En muchas microempresas, la administración se basa principalmente en la experiencia empírica del emprendedor, sin utilizar herramientas de gestión técnica que permitan una gestión más eficiente y supervisión de las operaciones empresariales. Estudios previos señalan que la falta de formación administrativa limita la capacidad de los empresarios para implementar procesos de planificación, gestión financiera y control organizacional (Herrera et al., 2023).

Asimismo, el limitado acceso a financiamiento constituye otra causa importante que incide en la sostenibilidad de las microempresas. Las dificultades para obtener financiación limitan la habilidad de una empresa para invertir, modernizarse y ampliarse, lo que repercute en su crecimiento y competitividad. Una encuesta realizada por CAF en 2023 a pequeñas y medianas empresas en Ecuador reveló que la disponibilidad limitada a financiamiento y a servicios

bancarios formales es uno de los principales obstáculos para el desarrollo empresarial, especialmente para las pequeñas unidades de producción.

Como consecuencia de estas causas se generan diversos efectos negativos, entre los que se encuentran la baja sostenibilidad empresarial, la disminución del nivel competitivo en el sector, el desempleo y el deterioro económico a nivel local. Cuando las microempresas no logran consolidar una Gestión Administrativa eficiente, su capacidad para mantenerse activas en el mercado disminuye, lo que puede derivar en el cierre de negocios y en la reducción de oportunidades laborales. Además, estas condiciones pueden generar desmotivación y rotación del personal, afectando el desempeño organizacional y la continuidad de las operaciones.

En este contexto, el árbol de problemas evidencia la necesidad de fortalecer la Gestión Administrativa en las microempresas comerciales del cantón La Maná implementando estrategias orientadas a mejorar las etapas del proceso administrativo de actividades empresariales. El análisis demuestra que la sostenibilidad de estas empresas depende no solo de factores económicos, sino también del fortalecimiento de las capacidades administrativas y de la adopción de métodos de gestión más sistemáticos que contribuyan al desarrollo empresarial y al desarrollo económico regional.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Analizar la incidencia de la Gestión Administrativa en la sostenibilidad de las microempresas comerciales del cantón La Maná, con la finalidad de proponer estrategias administrativas que fortalezcan su permanencia, competitividad y desarrollo en el mercado local.

6.2. Objetivos específicos

- Examinar las prácticas administrativas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control implementadas en las microempresas comerciales del cantón La Maná, a fin de identificar sus principales fortalezas y debilidades.
- Determinar el nivel de sostenibilidad de las microempresas comerciales considerando sus dimensiones económica, organizacional y financiera, con el propósito de comprender su situación actual y sus posibilidades de continuidad en el tiempo.
- Diseñar estrategias de Gestión Administrativa pertinentes al contexto local, orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las microempresas comerciales, promoviendo su desarrollo económico y fortalecimiento empresarial.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Tabla 2: *Actividades y sistema de tareas*

<i>Objetivos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Resultado de la actividad</i>	<i>Técnicas e instrumentos</i>
Examinar las prácticas administrativas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control implementadas en las microempresas comerciales del cantón La Maná, a fin de identificar sus principales fortalezas y debilidades.	-Revisión documental sobre Gestión Administrativa. - Observación directa de procesos administrativos en las microempresas seleccionadas.	- Identificación de las prácticas administrativas vigentes. - Diagnostico cualitativo de fortalezas y debilidades en la Gestión Administrativa. - Registro de evidencias practicas reales de Gestión Administrativa.	- Análisis documental. - Checklist - Observación, registro de campo.
Determinar el nivel de sostenibilidad de las microempresas comerciales considerando sus dimensiones económica, organizacional y financiera, con el propósito de comprender su situación actual y sus posibilidades de continuidad en el tiempo.	-Aplicación de encuestas para recopilar datos económicos, organizacionales y financieros. - Análisis estadístico de indicadores económicos y financieros. - evaluación de factores organizacionales y análisis de datos.	- Base de datos cuantitativa y cualitativa que indique el estado actual de la sostenibilidad de las microempresas. - Reconocimiento de los niveles y categorías de sostenibilidad. - Perfil organizacional de las microempresas.	- Encuestas - Análisis cuantitativo y cualitativo
Diseñar estrategias de Gestión Administrativa pertinentes al contexto local, orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las microempresas comerciales, promoviendo su desarrollo económico y fortalecimiento empresarial.	-Talleres participativos con microempresarios. -Validación de estrategias mediante grupos focales y opinión de expertos. - Elaboración de un plan estratégico con acciones responsables.	- Propuesta de estrategias adaptadas a la realidad local. - Ajuste y validación de las estrategias propuestas. - Presentación formal de las estrategias para mejorar la Gestión Administrativa y sostenibilidad de las microempresas.	- Talleres - Matriz FODA. - Grupos focales. - Plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes Investigativos

Proyecto 1: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas del Perú: Inversiones DAZAV E.I.R.L. - Ancash

Otoya Tasayco (2024) el papel del control interno en la eficiencia administrativa de las microempresas en Perú, tomando como caso de estudio a Inversiones Dazav E.I.R.L., ubicada en Ancash. El propósito de la investigación fue evaluar como el control interno influye en la eficacia de la gestión administrativa. Se aplicó un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas dirigidas a los empleados y un análisis estadístico de la información recopilada. Los hallazgos evidenciaron que la instalación de un sistema de control interno apropiado contribuye de forma significativa a la mejora de los procesos administrativos y a una toma de decisiones más efectiva. En conclusión, se prevé que el fortalecimiento del control interno resulta fundamental para optimizar la gestión administrativa en las microempresas.

Este estudio aporta evidencia sobre la relevancia del control interno como componente esencial en el desarrollo de la Gestión Administrativa en las microempresas, respaldando a la presente investigación al evidenciar que la correcta aplicación de herramientas administrativas puede fortalecer la organización interna y favorecer su sostenibilidad.

Proyecto 2: La administración en el desarrollo operativo de la microempresa Palim.

Peñañiel & Rodríguez Toala (2024) analizaron el impacto de la Gestión Administrativa en las operaciones de la microempresa Palim en Ecuador. Su objetivo fue evaluar cómo las prácticas administrativas afectan el funcionamiento diario de la empresa. Se empleó un enfoque mixto, combinando encuestas y entrevistas semiestructuradas con propietarios y empleados. Los hallazgos muestran que las deficiencias en la planificación y el control afectan negativamente las operaciones. La conclusión destacó la necesidad de fortalecer la gestión para mejorar la eficiencia y la competitividad.

Este estudio destaca la influencia directa de la Gestión Administrativa en el desempeño operativo de las microempresas, especialmente en aspectos relacionados con la planificación y control de las actividades empresariales. Esto resulta relevante en esta investigación, ya que

confirma la necesidad de fortalecer las prácticas administrativas como medida para incrementar la eficiencia y la competitividad de estas empresas.

Proyecto 3: Estudio de los factores económicos y su influencia en la sostenibilidad de las microempresas comerciales del cantón La Maná.

Neto Eras & Nauta Padilla (2025) Examinaron los elementos aspectos financieros y su repercusión en la sostenibilidad de los pequeños comercios ubicadas en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. La finalidad de la investigación consistió en determinar cuáles son las variables económicas que afectan la permanencia de estos emprendimientos en el mercado. La investigación adoptó un diseño descriptivo y correlacional, mediante encuestas a microempresarios locales. Los resultados indicaron que el acceso al financiamiento y una gestión eficiente son cruciales para la sostenibilidad. Se concluyó que mejorar estos aspectos contribuiría al desarrollo económico regional.

Estos datos permiten entender cómo los factores económicos influyen en la sostenibilidad de las microempresas dentro del contexto local del cantón La Maná. En este sentido, se vinculan con el estudio actual al destacar la necesidad de fortalecer la coordinación administrativa como una estrategia clave para mejorar la sostenibilidad empresarial.

8.2. Fundamentación Teórica

8.2.1. Administración

Se define como el conjunto de actividades orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y eficaz. Esta disciplina ha evolucionado desde sus orígenes clásicos, cuando Henry Fayol en 1916 estableció las funciones administrativas básicas, hasta la actualidad, integrando nuevas tendencias tecnológicas y estratégicas que responden a los cambios dinámicos del entorno empresarial (Cacuango Cabascango, 2025).

8.2.2. Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa alude a la serie de acciones y procesos destinados a coordinar el personal, los activos materiales y los recursos económicos de una organización para alcanzar de manera eficiente los objetivos establecidos. Este proceso incluye la aplicación de funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control, que permiten

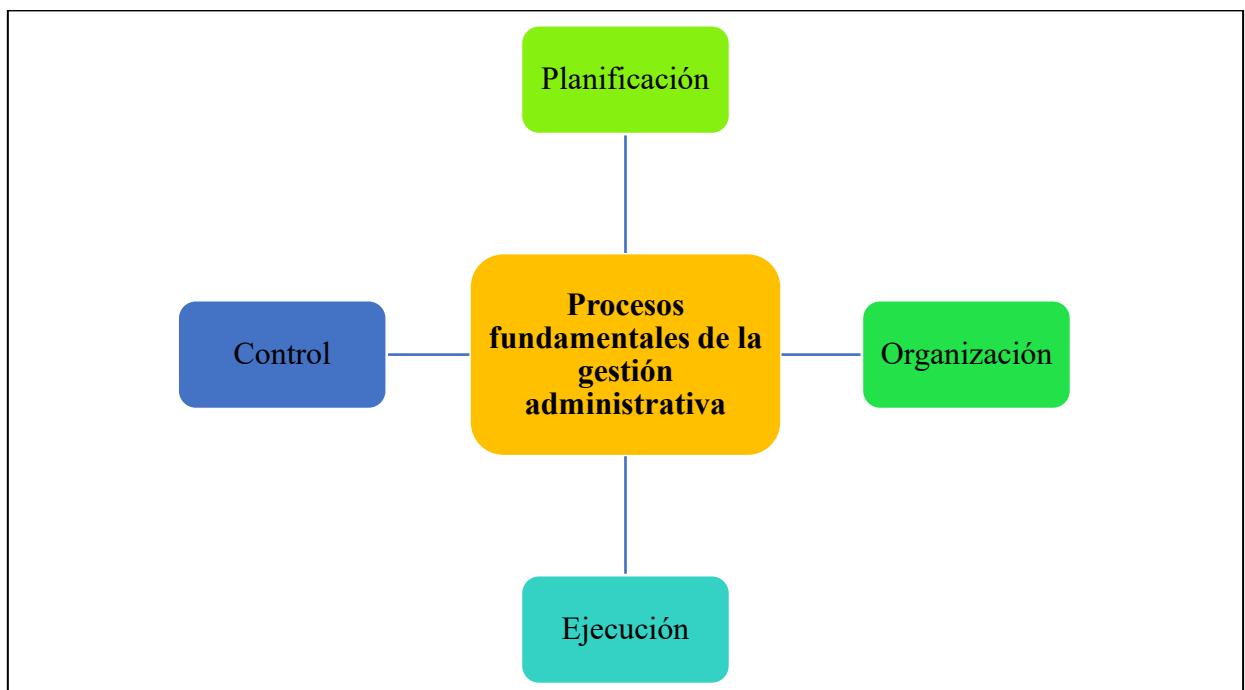
estructurar las actividades empresariales y optimizar los recursos disponibles, logrando así mejores resultados organizacionales. Por lo tanto, la administración de empresas constituye un componente esencial para el funcionamiento y el desarrollo de una organización. (Yoza & Piguave, 2025).

En la actualidad, la gestión incorpora herramientas digitales, inteligencia artificial y sistemas de datos los cuales potencian la elección de alternativas logrando optimizar procesos, adaptándose a las exigencias de sostenibilidad y competitividad global (Galileo, 2025). Esta evolución refleja una transición desde modelos rígidos y jerárquicos hacia enfoques más flexibles, colaborativos y orientados a la innovación continua.

8.2.3. Procesos de la Gestión Administrativa

Los procesos administrativos se conceptualizan como un ciclo continuo de actividades interrelacionadas que permite a una organización dirigir y coordinar recursos y acciones para alcanzar sus objetivos. Cuando se realiza correctamente, evita la improvisación, facilita la toma de decisiones y aclara las necesidades de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos (Muños et al., 2020).

Figura 1: *Procesos fundamentales de la Gestión Administrativa*



Fuente: (Masaquiza Paucar, 2024)

Elaborado por: Los autores

- **Planificación:** Consiste en establecer objetivos, estrategias y los recursos requeridos para lograrlos, constituyendo un soporte para la toma de decisiones dentro de la organización.
- **Organización:** Se encarga de estructurar y distribuir funciones, responsabilidades y recursos, asegurando una coordinación adecuada entre los miembros de la empresa.
- **Dirección:** Implica la capacidad de motivar, dirigir y supervisar al personal para llevar a cabo planes previamente establecidos.
- **Control:** Se centra en el seguimiento de los resultados, lo que facilita detectar las irregularidades y aplicar acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

Estos procedimientos funcionan como un ciclo continuo que permita las organizaciones adaptarse y responder eficazmente a la demanda del mercado.

8.2.4. Teorías y modelos contemporáneos de gestión para microempresas

En el contexto actual, los modelos de gestión para microempresas han incorporado enfoques adaptativos y participativos que reconocen las particularidades de estas unidades productivas. Teorías como la gestión basada en recursos y capacidades con la administración por objetivos y la gestión del conocimiento han sido adaptadas para mejorar su capacidad competitiva y garantizar la perdurabilidad de las microempresas en el tiempo (Pinto Gómez, 2022). Asimismo, la implementación de soluciones digitales y la automatización de procesos contribuyen a una utilización más efectiva de los recursos disponibles, especialmente cuando estos son limitados, mientras que la gestión del cambio y el liderazgo transformacional fomentan la innovación y resiliencia organizacional. Estos modelos contemporáneos garantizan la importancia de la flexibilidad, la formación continua y la orientación al cliente como pilares para el desarrollo exitoso de microempresas en entornos dinámicos.

8.3. Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad corporativa es la capacidad de una organización o empresa para equilibrar armoniosamente sus aspectos económicos, sociales y ambientales, asegurando que sus actividades no solo generen valor económico, sino que también e l desarrollo social y la conservación ambiental, asegurando que las generaciones futuras puedan satisfacer sus

necesidades. Este enfoque implica que las empresas adopten prácticas y estrategias que integren la equidad social, la preservación por la naturaleza y el crecimiento económico responsable. (Rodas et al., 2023).

Tabla 3: Factores que influyen en la sostenibilidad empresarial

Factor	Descripción	Evidencia científica
Gestión financiera y recursos económicos	Representa un conjunto de estrategias y herramientas orientadas a gestionar eficientemente recursos económicos en una empresa, con el fin de maximizar la rentabilidad, asegurar estabilidad financiera y promover el crecimiento organizacional (Rocha et al., 2025).	La gestión financiera, liquidez y equilibrio entre financiamiento propio y deudas son determinantes para la sostenibilidad de las microempresas (Quimi et al., 2025).
Innovación y uso de tecnología	La adopción de tecnologías digitales, innovación de procesos y productos favorece la eficiencia operativa, reducción de costos y competitividad en mercados cambiantes, lo que influye positivamente en la sostenibilidad empresarial (Concha et al., 2025).	Investigaciones recientes subrayan que la innovación y el uso de tecnología son factores clave que afectan el desempeño y sostenibilidad de las PYMES (Cobos, 2025).
Gestión del talento humano y competencias administrativas	Incluye no solo atraer y retener al mejor talento, sino también el desarrollo continuo de sus habilidades laborales. La formación, liderazgo, habilidades de gestión y motivación mejoran la gestión y hace que la empresa sea más sostenible (Durán, 2025).	Una gestión adecuada de los recursos humanos y habilidades gerenciales contribuye al desempeño sostenible (Dvorsky et al., 2024).
Innovación orientada a la sostenibilidad	Esto incluye innovaciones ecológicas y prácticas sostenibles que no solo reducen los impactos ambientales negativos, sino que también fortalecen la competitividad y generan nuevas oportunidades de mercado (Hermundsdottir & Aspelund, 2021).	La orientación hacia prácticas ecológicas y sostenibles es un factor que influya positivamente en la sostenibilidad (Yadegaridehkordi et al., 2023).
Entorno de mercado y orientación estratégica	El conocimiento del mercado, orientación al cliente y capacidad de respuesta a las tendencias competitivas fortalecen la posición y adaptabilidad de una empresa, lo que ejerce una influencia considerable en la sostenibilidad de la empresa. (Kolbe, 2022).	La orientación estrategia y competitiva es un factor que impacta en la sostenibilidad de las microempresas (Dvorsky et al., 2024).

**Factores
sociales y éticos**

La ética empresarial es el fundamento que permite a una organización asumir y cumplir sus compromisos sociales de manera responsable, gestione sus negocios y, en última instancia, que aporte al desarrollo sostenible de la comunidad de la cual forma parte (Orozco, 2020).

Los valores, ética de negocios y responsabilidad social pueden influir en la percepción y desempeño sostenible de las empresas (Dvorsky et al., 2024).

Elaborado por: Los autores

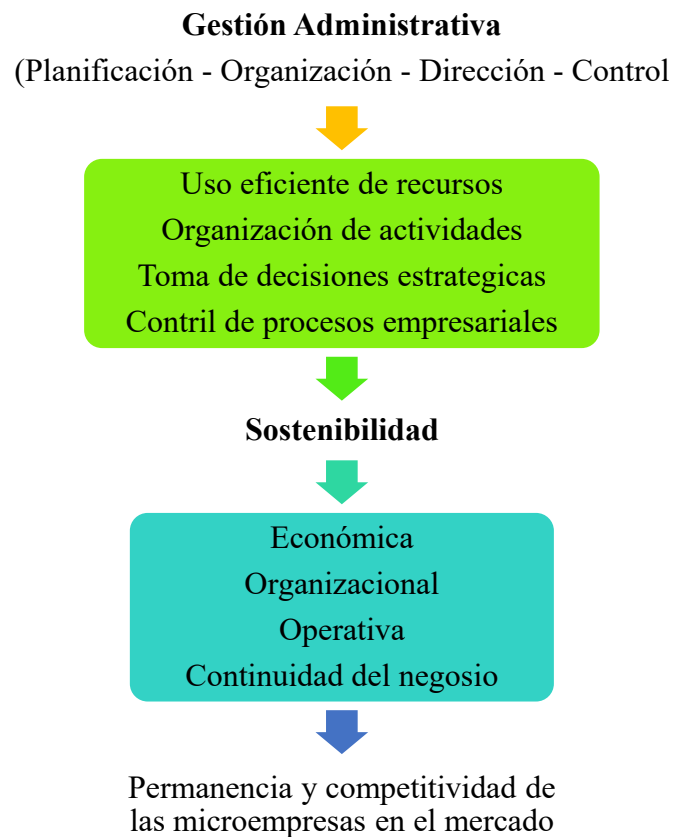
8.4. Importancia de la sostenibilidad en las microempresas

Para las microempresas, adoptar prácticas sostenibles no solo genera estabilidad económica, mejora condiciones laborales y vínculos más estrechos con la comunidad local, sino que también fomenta la utilización eficiente de los recursos y la adopción gradual de prácticas innovadoras. Por lo tanto, la sostenibilidad es un factor estratégico que contribuye a la competitividad, la resiliencia organizacional y la continuidad del negocio en un entorno económico cambiante (Becerra et al., 2023).

8.5. Relación entre sostenibilidad y Gestión Administrativa

La conexión entre sostenibilidad y gestión empresarial radica en la capacidad de la dirección para orientar los recursos y procesos organizacionales hacia objetivos a largo plazo. Una gestión eficiente ayuda a combinar criterios financieros, sociales y ambientales en la gestión de decisiones, fomentando un equilibrio entre la eficiencia operativa y la responsabilidad corporativa, lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la organización (Cajas et al., 2025).

Figura 2: *Relación entre Gestión Administrativa y sostenibilidad empresarial*



Elaborado por: Los autores

Desde una perspectiva aplicada, diversos estudios han demostrado que las deficiencias en la planificación, organización y la gestión limitan la implementación de prácticas sostenibles y afectan la estabilidad y la continuidad de una organización. En este sentido, una gestión deficiente provoca interrupciones en los procesos internos, reduce la capacidad de adaptación y aumenta el riesgo de insostenibilidad a medio y largo plazo. Por el contrario, una gestión se desarrolla de manera estructurada y estratégica, se fortalece la sostenibilidad empresarial al mejorar el uso de recursos, la eficiencia institucional y el cumplimiento de objetivos organizacionales (Barzola, 2025; Granda, 2024).

8.6. Microempresas

Una microempresa se define como una pequeña unidad económica donde la responsabilidad de la gestión recae principalmente en el propietario, junto a la toma de decisiones e implementación de las operaciones fundamentales de la empresa. Su estructura organizativa suele ser sencilla, a menudo, de carácter familiar y suelen surgir como una alternativa para

generar ingresos. Estas organizaciones suelen operar bajo estructuras de gestión informales, basadas en la experiencia, en lugar de modelos de gestión formales (González et al., 2022).

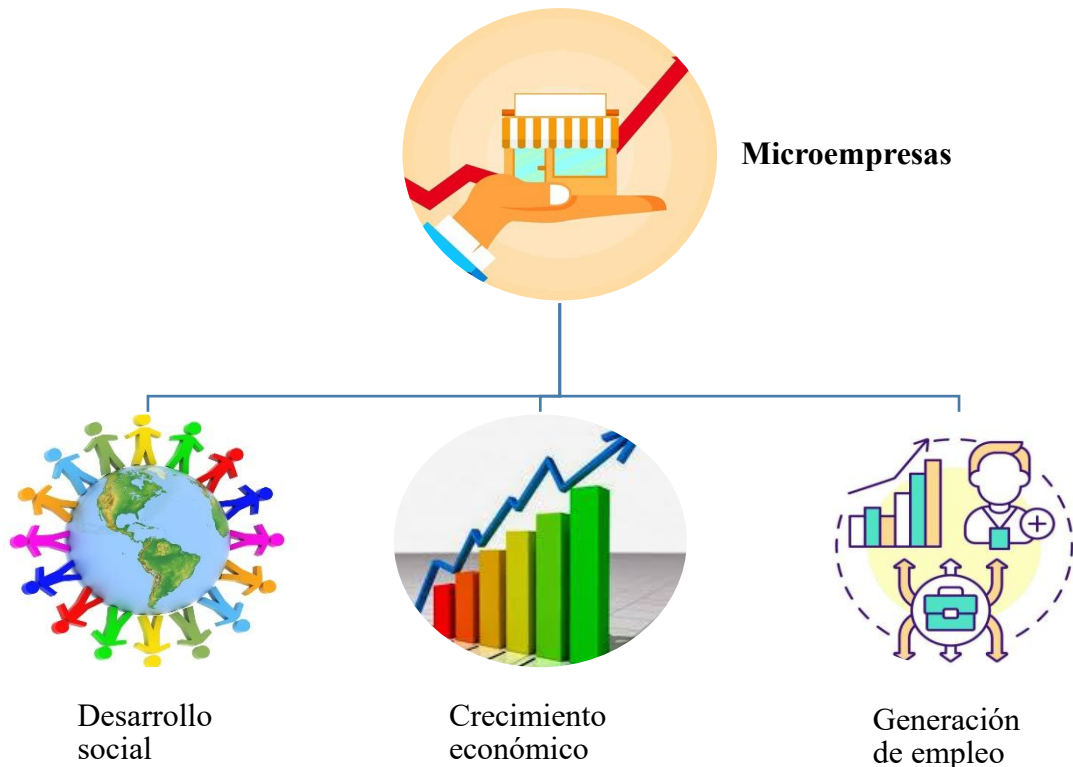
8.6.1. Microempresa comercial

En el contexto ecuatoriano, la microempresa comercial se define como una unidad productiva que realiza actividades de producción con un comercio o servicios caracterizada entre uno o nueve trabajadores y un valor de ingresos brutos anuales que no supera los \$300,000 estadounidenses (CAF, 2023). Esta clasificación oficial es utilizada para efectos como tributarios y de políticas públicas, y distingue las microempresas de las pequeñas y medianas por su menor tamaño, estructura organizacional sencilla y las intenciones en recursos financieros y humanos juntos las microempresas comerciales representan un sector fundamental dentro del tejido empresarial nacional, aportando de manera relevante a la creación de empleo y dinamización económica local como especialmente en zonas rurales como el cantón La Maná, Cotopaxi (Alvarado Jaramillo y otros, 2025).

8.6.2. Importancia de las microempresas en el crecimiento económico local

Las microempresas juegan un rol esencial en la economía local al dinamizar las economías de las comunidades, especialmente en áreas rurales, donde generan empleo, promueven la inclusión económica y contribuyen a el movimiento de bienes y servicios dentro de la región. Estos emprendimientos facilitan la integración de sectores sociales tradicionalmente excluidos del mercado formal y actúan como motores de actividad productiva que fortalecen la economía local al ampliar las alternativas de generación de ingresos y elevar el bienestar de la población (Maldonado, 2025).

Figura 3: Rol de las microempresas en la economía



Elaborado por: Los autores

Además, estudios realizados en contextos regionales como la Amazonia han demostrado que las micro y pequeñas empresas tienen un efecto favorable en el crecimiento económico de la localidad, al fomentar la creación de empleos y dinamizar el comercio. Estos factores promueven el crecimiento económico desde dentro de la comunidad. Esto resalta su importancia como agentes de desarrollo local y su capacidad para impulsar procesos productivos que benefician tanto a los emprendedores como a otros actores locales (Fuentes, 2023).

8.6.3. Problemáticas comunes de las microempresas comerciales

Las microempresas enfrentan desafíos estructurales y de gestión que obstaculizan su sostenibilidad y crecimiento. Estos desafíos se derivan no solo de factores externos del entorno económico, sino también de debilidades internas como la gestión del acceso a recursos y la adopción de tecnología. Diversos estudios realizados en Ecuador han demostrado que la informalidad en la administración, la mala planificación y el limitado financiamiento son factores recurrentes que obstaculizan el desarrollo del sector, afectando su competitividad y presencia en el mercado.

Tabla 4: Problemáticas comunes de las microempresas

Problemática	Descripción	Impacto en la microempresa	Fuente
Acceso limitado a financiamiento	Dificultad para obtener créditos formales y dependencia de recursos propios o informales.	Restringe la inversión, limita el crecimiento y aumenta vulnerabilidad financiera.	(Herrera et al., 2023); (CAF, 2023)
Deficiencias en la Gestión Administrativa	Ausencia de planificación, registros formales y control administrativo.	Genera decisiones empíricas, baja eficiencia operativa y riesgo de cierre.	(Herrera et al., 2023); (González-González et al., 2022)
Bajo nivel de capacitación gerencial	Escasas competencias administrativas y financieras del propietario.	Debilita la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad organizacional.	(González-González et al., 2022); (CAF, 2023)
Limitada adopción tecnológica	Uso mínimo de herramientas digitales y sistemas de información.	Reduce la productividad, el control interno y la competitividad.	(CAF, 2023); (Lozada et al., 2020)
Alta informalidad empresarial	Falta de procesos documentados y cumplimiento normativo parcial.	Dificulta el acceso a financiamiento, mercados formales y apoyo institucional.	(Herrera et al., 2023); (Lozada et al., 2020)
Competencia y restricción del mercado	Presión competitiva, baja diferenciación y mercados locales reducidos.	Disminuye márgenes de ganancia y estabilidad económica.	(CAF, 2023)

Elaborado por: Los autores

8.7. Estrategias de Gestión Administrativa

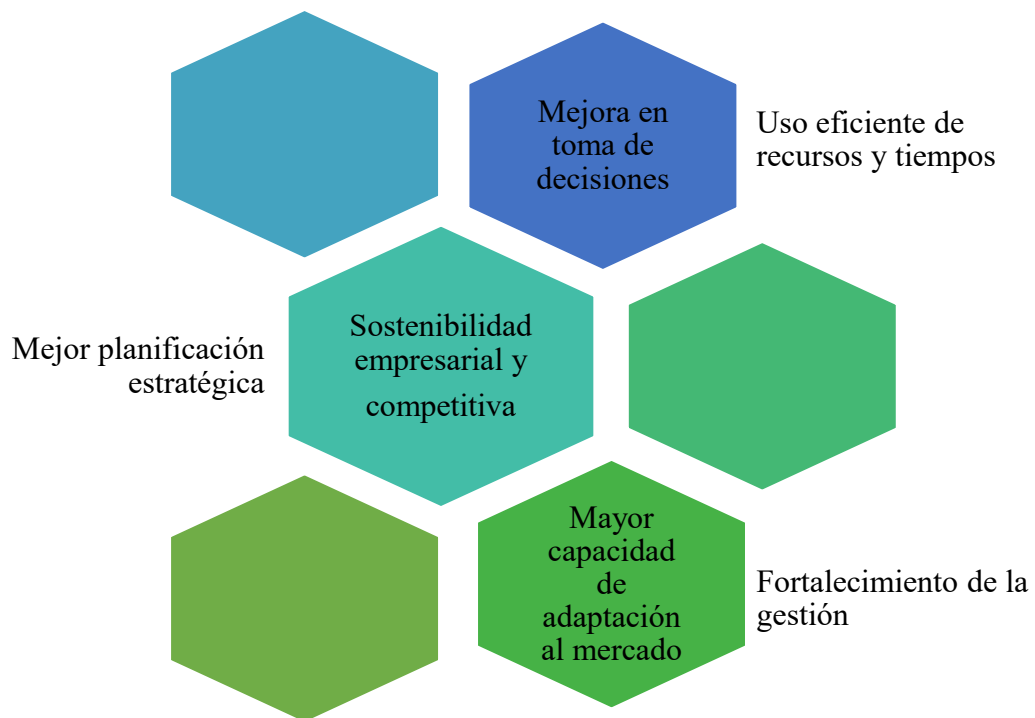
Una estrategia administrativa puede entenderse como el conjunto organizado de decisiones y acciones planificadas previamente que guían el uso de los recursos de una organización para lograr los objetivos establecidos. Estas estrategias guían la gestión interna, anticipan los cambios del entorno y permiten una coordinación consistente de las actividades corporativas,

promoviendo una dirección clara y una mejor adaptación a las condiciones competitivas dinámicas (Cedeño & Sánchez, 2025).

8.7.1. Importancia de las estrategias en las microempresas

Las estrategias administrativas son cruciales para las pequeñas y medianas empresas, porque proporciona dirección y estructura en un entorno competitivo y dinámico. Adoptar una estrategia permite a una empresa organizar la designación de recursos escasos, mejorar la toma de decisiones y responder a las demandas del mercado. Además, una estrategia facilita la identificación de oportunidades y amenazas, permitiendo a las microempresas adaptar sus operaciones y sentar una base sólida para la sostenibilidad y crecimiento futuro (Plaza, 2024).

Figura 4: Beneficios de implementar estrategias administrativas en microempresas



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Plaza, 2024)

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- **¿Cuál es el estado actual de la Gestión Administrativa en las microempresas comerciales del cantón La Mana?**

Los resultados obtenidos evidenciaron que la Gestión Administrativa en las microempresas comerciales del cantón La Maná se caracteriza principalmente por un nivel de formalización

limitado. Se identificó que muchas de estas unidades productivas desarrollan sus actividades mediante prácticas administrativas empíricas, donde predominan procesos de planificación informal de funciones. Esta situación refleja que, aunque existen ciertos mecanismos de organización y control, estos no se aplican de manera sistemática, lo que limita la eficiencia operativa y la capacidad de planificación de los negocios.

- **¿Cómo afecta la calidad de la Gestión Administrativa en el nivel de sostenibilidad de dichas microempresas?**

La dirección administrativa afecta directamente sobre la sostenibilidad de las microempresas. Aquellos negocios que aplican prácticas básicas de planificación, control financiero y organización interna muestran mayores niveles de estabilidad económica y continuidad operativa. Por el contrario, las microempresas que presentan deficiencias en estos aspectos administrativos tienden a enfrentar mayores dificultades para mantener un control adecuado de sus recursos, lo que incrementa su vulnerabilidad frente a transformaciones en el contexto económico que restringen su permanencia en el mercado.

- **¿Qué estrategias administrativas adaptadas al contexto local pueden contribuir a mejorar la gestión y la sostenibilidad de las microempresas en La Maná?**

En base al diagnóstico realizado en la investigación se identificó la necesidad de implementar estrategias administrativas simples y adaptadas a la realidad operativa de las microempresas. Entre las principales estrategias se destacan la planificación administrativa básica, el uso de registros digitales para el control financiero, la delimitación precisa de responsabilidades dentro del negocio además del fortalecimiento de prácticas de ahorro empresarial. La aplicación progresiva de estas estrategias permite mejorar la organización interna, optimizar la administración de la información organizacional y fortalecer la sostenibilidad económica de las microempresas en el contexto local.

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, para analizar exhaustivamente el impacto de la gestión pública en la sostenibilidad de las microempresas comerciales del departamento de La Maná, Cotopaxi. Este

enfoque permite obtener tanto datos numéricos que permiten la medición objetiva de las variables como información cualitativa que profundiza y contextualiza los resultados.

10.2. Diseño de la investigación

El estudio presenta una investigación no experimental y transversal, que observa la realidad en un momento específico sin manipular variables. Es adecuado para describir y correlacionar los procesos administrativos con la sostenibilidad empresarial. La población objetivo son los microempresarios comerciales registrados en La Mana

10.3. Tipos de investigación

10.3.1. Investigación bibliográfica documental

Esta investigación consiste en un proceso sistemático orientado a la obtención de conocimiento a partir de recopilación, revisión y análisis de información previamente elaborada por otros autores o entidades académicas (Arias-Odón, 2023).

Esta investigación permitió analizar enfoques teóricos relacionados con la Gestión Administrativa, la sostenibilidad empresarial y el desarrollo de las microempresas, facilitando la identificación de antecedentes, conceptos clave y criterios analíticos que orientaron el estudio.

10.3.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva está orientada a la descripción de las particularidades de un fenómeno o grupo poblacional, así como al análisis de la relación existente entre sus variables, sin establecer vínculos de causa y efecto (Haro Sarango y otros, 2024).

En este estudio, este tipo de investigación se aplicó para poder identificar como llevaban las prácticas de Gestión Administrativa y los niveles de sostenibilidad de las microempresas comerciales del cantón La Maná, mediante la recopilación de datos cuantitativos que reflejan su situación actual.

10.3.3. Investigación de campo

La investigación de campo se lleva a cabo directamente en el entorno donde ocurre los fenómenos que se desean estudiar, lo que permite analizarlo de manera directa y comprender su comportamiento dentro de su contexto real y cotidiano (Haro Sarango y otros, 2024).

En el presente proyecto, la investigación de campo se ejecutó mediante encuestas, talleres participativos, observación directa, de los microempresarios del cantón La Maná, permitiendo recopilar datos reales y contextualizados sobre la Gestión Administrativa y su relación con la sostenibilidad empresarial.

10.4. Métodos de investigación

10.4.1. Método cuantitativo

Este método se aplicó mediante encuestas estructuradas dirigidas a los propietarios de las pequeñas empresas comerciales del cantón La Maná, con la finalidad de medir las prácticas administrativas y los niveles de sostenibilidad empresarial. Su utilización permitió procesar la información mediante análisis estadístico, identificando tendencias, frecuencias y relaciones entre las variables estudiadas.

10.4.2. Método cualitativo

Se utilizó por medio de talleres participativos, que estuvieron orientados a profundizar en las experiencias, necesidades y opiniones de los microempresarios. Este facilitó la validación de las estrategias propuestas y la comprensión de los factores del entorno que ejercen influencia en la Gestión Administrativa y la sostenibilidad.

10.5. Técnicas e instrumentos de investigación

10.5.1. Checklist

Se utilizó un checklist estructurado para evaluar objetivamente la aplicación de las prácticas administrativas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control. Se aplicó a las mismas 25 microempresas mediante observación de campo.

10.5.2. Encuesta

Las técnicas de recolección de datos incluyen encuestas estructuradas y cuestionarios diseñados con preguntas cerradas en escala Likert, que permiten cuantificar las percepciones y prácticas de los microempresarios en cuanto a la Gestión Administrativa y la sostenibilidad en las dimensiones económica, organizacional y financiera.

10.5.3. Validación del instrumento

El instrumento principal, el cuestionario, fue sometido a un proceso de validación mediante prueba piloto, con 50 encuestados que no eran parte de la muestra de estudio, el análisis de confiabilidad con alfa de Cronbach se realizó mediante la plataforma RStudio y se hicieron ajustes de ítems para garantizar la consistencia interna y la pertinencia de las preguntas. Este procedimiento asegura que los datos recolectados sean confiables y representativos del fenómeno investigado.

Tabla 5. Resultados de Alpha de Cronbach por cada constructo (factor)

Constructo	Alpha	Interpretación
Sostenibilidad Económica	0.9627262	✓ Aceptable
Sostenibilidad Organizacional	0.9589681	✓ Aceptable
Sostenibilidad Financiera	0.9608012	✓ Aceptable

Elaborado por: Los autores

Fuente: Prueba piloto

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos en la tabla del alfa de Cronbach para los factores o dimensiones evaluadas en el cuestionario, Sostenibilidad económica obtuvo un Alpha de 0.962, Sostenibilidad organizacional un 0.958 y Sostenibilidad financiera un 0.960. Estos valores superan ampliamente la cantidad recomendado de > 0.7 lo que refleja una sólida coherencia interna y fiabilidad en los ítems que conforman cada constructo.

10.5.4. Construcción de los niveles de sostenibilidad

Para determinar el nivel de sostenibilidad de las microempresas, se diseñó una escala cuantitativa de medición, constituida por 12 ítem (12 preguntas de la encuesta), asociado a las dimensiones económica, organizacional y financiera, que fue medido por escala tipo Likert de cinco niveles, con valores del 1 al 5, donde 1 representa el nivel más bajo y el 5 el nivel más alto de sostenibilidad.

En base a esta estructura, el puntaje mínimo posible para el instrumento es de 12 puntos (1 punto x 12 ítems), mientras que el puntaje máximo es 60 puntos (5 puntos x 12 ítems). Esto permitió captar distintos grados de la sostenibilidad empresarial.

Para la interpretación de resultados, se segmentó la escala en tres niveles de sostenibilidad, teniendo en cuenta criterios de proporcionalidad y facilidad de análisis, De esta manera, se establecieron los siguientes rangos:

- Nivel de sostenibilidad bajo: 12 a 28 puntos
- Nivel de sostenibilidad medio: 29 a 44 puntos
- Nivel de sostenibilidad alto 45 a 60 puntos

10.5.4. Talleres participativos

Se organizaron talleres con emprendedores para validar y enriquecer los resultados obtenidos de las encuestas, además de facilitar la creación de estrategias de mejora. Promoviendo la reflexión colectiva y la convergencia de propuestas prácticas y pertinentes al contexto local.

10.6. Población y muestra

Población

La población de estudio son todas las pequeñas empresas comerciales del cantón La Maná que, según datos proporcionados por el cuerpo de bomberos, equivale a una cantidad total de 1345 locales comerciales en el cantón (Anexo 11).

Muestra

La selección de la muestra se realizó mediante un método probabilístico de muestreo, de acuerdo con datos obtenidos de la fórmula la muestra de estudio debe ser de 299 dueños de microempresas comerciales del cantón La Maná, Se utilizó SurveyMonkey para confirmar el resultado (Anexo 13).

Fórmula

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Datos para obtención de la muestra

n = Muestra (?)

N = Población 1345

Z = Nivel de confianza del 95% (1.96)

d = Porcentaje de error aceptado 5% (0.05)

p = Probabilidad positiva 50% (0,5)

q = Probabilidad negativa (1-p) 50% (0,5)

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene como resultado:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1345)(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{0,05^2(1345 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(1345)(3,8416)(0,5)(0,5)}{(3,36) + (3,8416)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1291,74}{3,36 + 0,9604}$$

$$n = 298,98 \rightarrow 299$$

11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Resultados del checklist

Mediante observación directa se aplicó un checklist de prácticas administrativas, lo que permitió registrar evidencias objetivas en las practicas administrativas de las 25 microempresas seleccionadas de manera no probabilística (por conveniencia). Obteniendo los resultados que se indican en la siguiente tabla.

Tabla 6. Checklist para evaluar prácticas administrativas

Aspecto	Ítem específico	Cumplido		Frecuencia (de 25)	Observaciones
		Sí	No		
Planificación	Existe un plan escrito con metas claras y plazos definidos.	4	21	16%	Solo 4 microempresas tienen listas básicas, 21 operan reactivamente sin documentos formales
	Se revisan y actualizan los planes periódicamente.	2	23	8%	2 de las microempresas revisan anualmente, ninguna tiene revisiones periódicas mensuales.
Organización	Las tareas y responsabilidades están asignadas claramente.	1 2	13	48%	Asignación verbal en 12 casos, 13 carecen de formalización escrita.
	Se utiliza algún sistema para organizar recursos y actividades.	5	20	20%	5 usan agendas simples y 20 no tienen herramientas para organizar sistemáticamente.
Dirección	Las decisiones son tomadas por personas definidas.	2 5	-	100%	El propietario es el único que toma decisiones en todos los casos (fortaleza principal identificada).
	Has comunicación clara entre responsables y equipo.	1 0	15	40%	En 10 microempresas existe comunicación diaria verbal, y en 15 es de manera informal o ausente.

Control	Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de metas.	6	19	24%	Se hace seguimiento informal en 6 y en 19 no muestran indicaciones formales de desempeño.
	Existen registros o informes para evaluar el desempeño.	5	20	20%	Solo 5 manejan libros de ventas básicos, predomina la gestión por memoria.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Observación directa

11.1.1. Análisis del checklist

Los resultados evidencian que en las microempresas del cantón La Maná predominan prácticas de Gestión Administrativa informal y empírica, con un promedio de cumplimiento de 33%. Se identifican fortalezas en la dirección personalizada, que alcanza una media de 70%, debido a la toma de decisiones centralizada en el propietario, Sin embargo, se observan debilidades en la planificación con un 12%, así como en organización con una media de 34% y control con 22%. La observación directa confirmó que, aunque algunas funciones se consideran “claras”, ya que se asignan en su mayoría verbales y no sistemáticas, lo que limita la eficiencia operativa.

11.1.2. Diagnóstico de fortalezas y debilidades

Entre las principales fortalezas se identificó la toma de decisiones ágil y centralizada, presente en el 100% de las microempresas, lo que permite una respuesta rápida a las demandas del mercado local. Asimismo, se evidenció flexibilidad operativa diaria en 18 de las pequeñas empresas, las que ajustan sus actividades de acuerdo con las necesidades inmediatas de los clientes.

Por el contrario, las debilidades críticas evidenciadas en un 76 – 92% de las microempresas mostraron ausencia de planificación formal sin planes escritos en el 84%, lo que genera operación reactiva y vulnerabilidad a fluctuaciones económicas. Una organización y control deficientes donde el 76 – 80% no tenían sistemas o registros, esto confirmado con observación de desorden en inventarios (19 casos) y finanzas (en 20 casos). Así mismo la comunicación y el seguimiento limitado a lo informal, afecta la eficiencia operativa a largo plazo.

11.2. Resultado de la encuesta

Factor 1: Sostenibilidad económica

1. ¿Las microempresas generan ingresos mensuales para cubrir todos sus costos operativos fijos y variables?

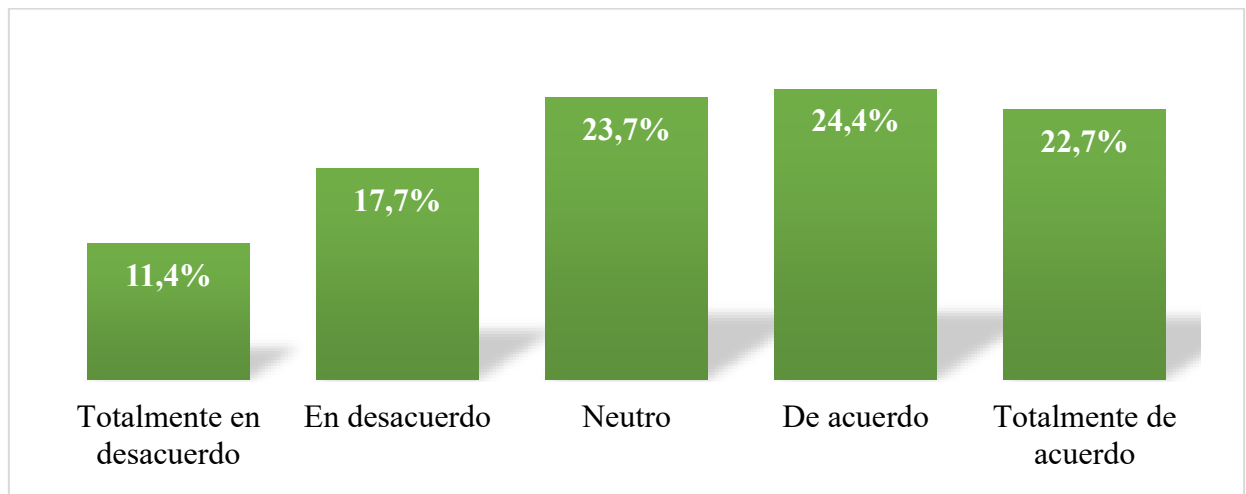
Tabla 7. Ingresos mensuales para costos operativos fijos y variables

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	34	11,4%
En desacuerdo	53	17,7%
Neutro	71	23,7 %
De acuerdo	73	24,4%
Totalmente de acuerdo	68	22,7%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 1. Ingresos mensuales para costos operativos fijos y variables



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

En el ámbito económico, el producto de la encuesta reflejan una situación heterogénea, entre las pequeñas empresas estudiadas, el 47,1% de los encuestados manifestó que sus ingresos cubren los costos fijos y variables, mientras que el 29,1% indica que alrededor de un tercio de la muestra atraviesa dificultades financieras. Además, el 23,7% de respuestas neutrales sugiere incertidumbre o desconocimiento de la estructura real de costos, lo que podría estar relacionado con la falta de registros contables formales. Esta situación limita la capacidad de planificación y amenaza la sostenibilidad económica de la mayoría de las microempresas del cantón La Mana.

2. ¿Las microempresas mantienen un margen de ganancia positivo en las ventas generales?

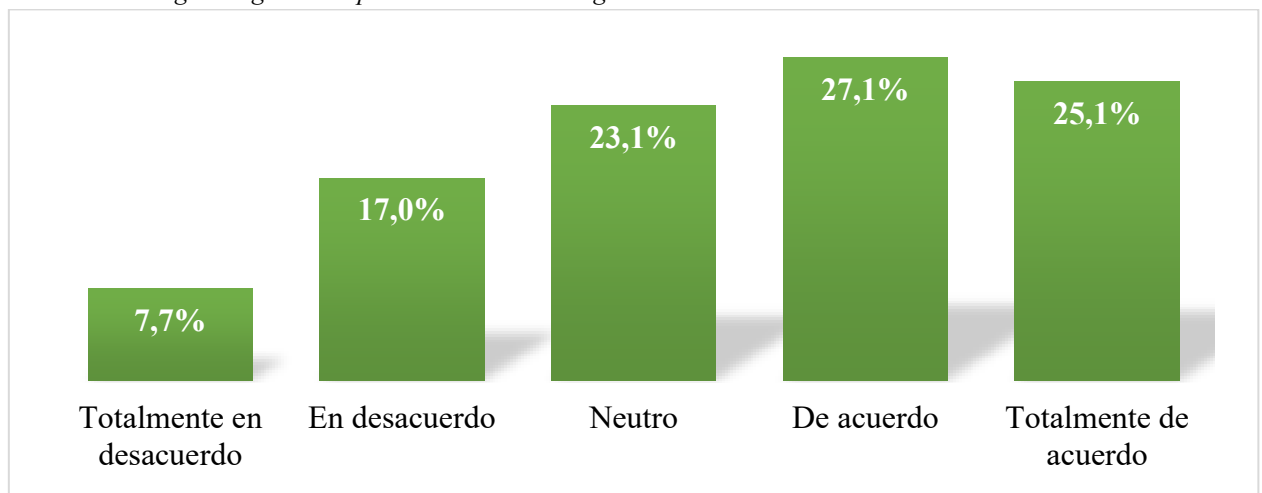
Tabla 8. Margen de ganancia positivo en las ventas generales

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	7,7%
En desacuerdo	51	17,0%
Neutro	69	23,1%
De acuerdo	81	27,1%
Totalmente de acuerdo	75	25,1%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 2. Margen de ganancia positivo en las ventas generales



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

En cuanto a la utilidad, un total de 52,2% de los encuestados cree que su pequeña empresa mantiene un margen de beneficio positivo, lo que indica una percepción generalmente positiva de la rentabilidad empresarial. Sin embargo, el 24,7% que no estuvo de acuerdo y el 23,1% que se mantuvo neutral destacan que un número significativo de propietarios de microempresas no comprende con claridad si sus ventas realmente generan ganancias. Esta falta de precisión sugiere deficiencias en la gestión financiera y destaca la necesidad de implementar mecanismos básicos de medición de la rentabilidad.

3. ¿Las microempresas controlan de manera adecuada los gastos en la compra de mercadería para evitar pérdidas?

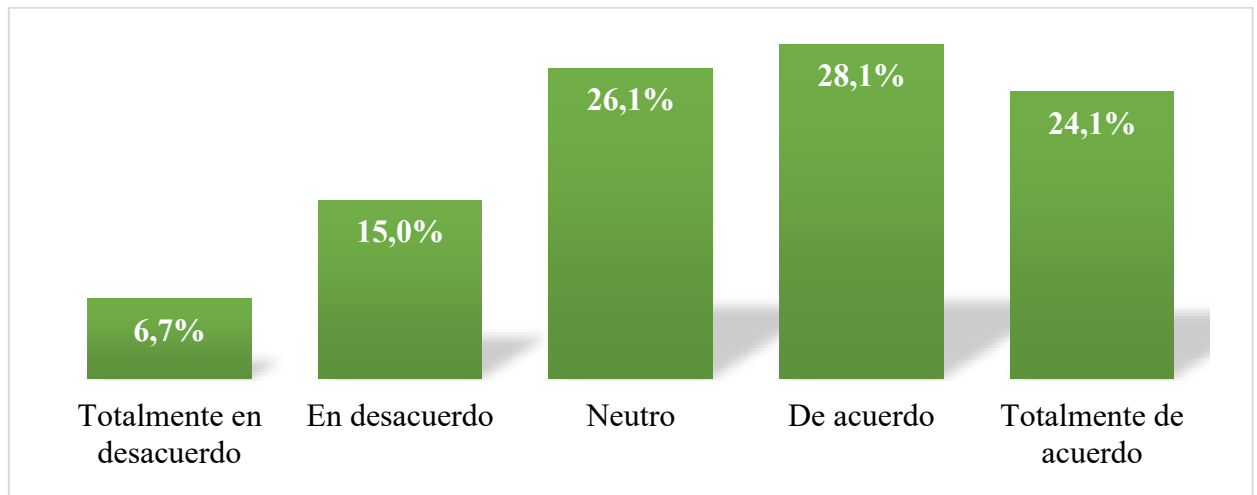
Tabla 9. Control de gastos en la compra de mercadería

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	6,7%
En desacuerdo	45	15,0%
Neutro	78	26,1%
De acuerdo	84	28,1%
Totalmente de acuerdo	72	24,1%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 3. Control de gastos en la compra de mercadería



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que un 52,2% de las pequeñas empresas afirman controlar los costos de compra, lo que indica un avance en el control de gestión. Sin embargo, un 21,7% admitió no tener ningún control y un 26,1% se mantuvo neutral, señalando prácticas irregulares o no sistemáticas que pueden derivar en compras innecesarias, exceso de inventario o pérdidas financieras relacionadas con una inadecuada gestión de suministros, con impacto directo en la eficiencia y sostenibilidad económica del negocio.

4. ¿Las microempresas logran reinvertir de forma regular parte de sus ganancias en mejoras o expansión del negocio?

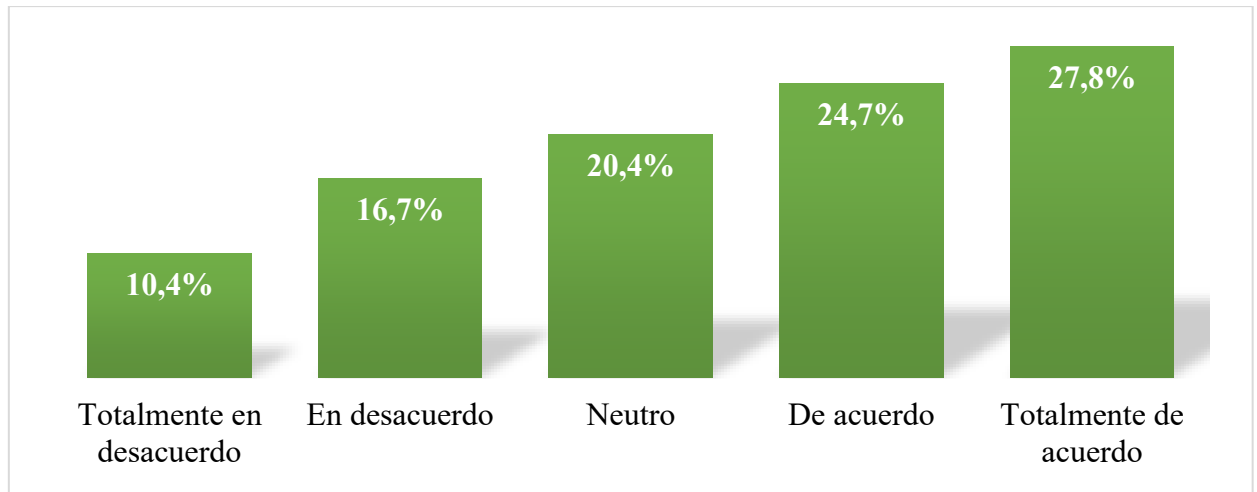
Tabla 10. *Reinversión regular de ganancias en mejoras o expansión del negocio*

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	31	10,4%
En desacuerdo	50	16,7%
Neutro	61	20,4%
De acuerdo	74	24,7%
Totalmente de acuerdo	83	27,8%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 4. *Reinversión regular de ganancias en mejoras o expansión del negocio*



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 52,5% de los emprendedores afirmó reinvertir parte de sus ganancias en mejorar o expandir su negocio, lo que refleja su deseo de crecer y fortalecerlo. Sin embargo, el 27,1% que afirmó no reinvertir y el 20,4% que no está seguro indican que la reinversión no es una práctica sistemática ni planificada en todas las pequeñas empresas. Esto sugiere que la reinversión suele ser un hecho ocasional, más que parte de una estrategia financiera continua.

Factor 2: Sostenibilidad organizacional

4. ¿Realizan asignaciones claras de roles y responsabilidades entre los empleados o familiares que trabajan en las microempresas?

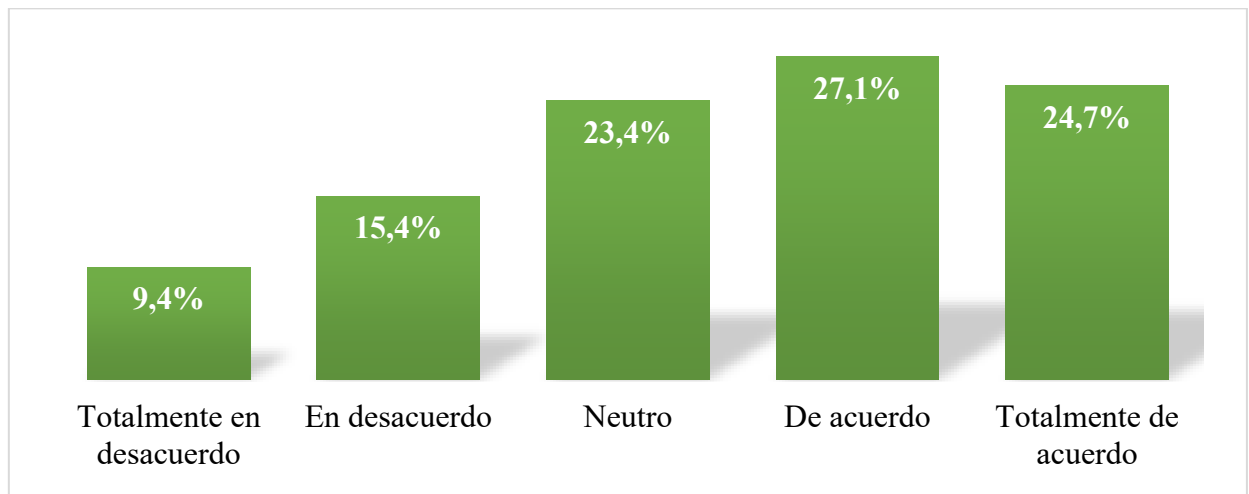
Tabla 11. Asignación de roles y responsabilidades

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	9,4%
En desacuerdo	46	15,4%
Neutro	70	23,4%
De acuerdo	81	27,1%
Totalmente de acuerdo	74	24,7%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 5. Asignación de roles y responsabilidades



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Según las respuestas de los microempresarios se muestra que, el 51,8% cree que la división de roles dentro de su pequeña empresa es clara, mientras que el 24,8% afirma que no lo es. El 23,4% se mostró neutral, lo que refuerza la idea de que los roles a menudo no están definidos formalmente. Esta falta de claridad en las organizaciones es característica de las organizaciones familiares e informales y puede provocar duplicación de tareas, conflictos internos y una menor eficiencia operativa.

5. ¿Se realizan revisiones de inventarios y procesos de ventas para optimizar el funcionamiento diario?

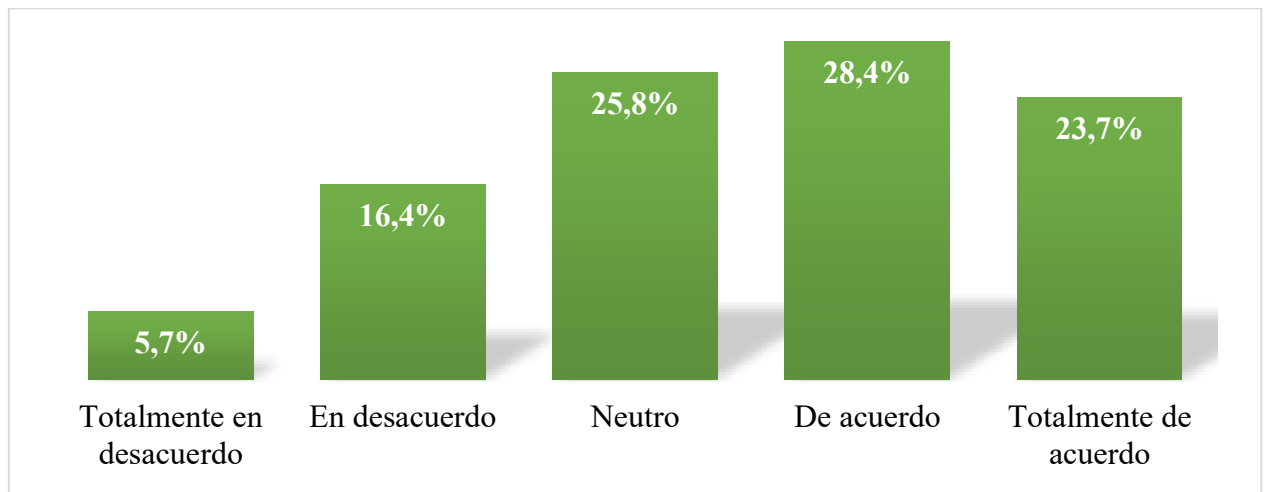
Tabla 12. *Revisión diaria de inventarios y procesos de ventas*

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	5,7%
En desacuerdo	49	16,4%
Neutro	77	25,8%
De acuerdo	85	28,4%
Totalmente de acuerdo	71	23,7%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 6. *Revisión diaria de inventarios y procesos de ventas*



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Como se indica en la tabla el 52,1% afirmó realizar revisiones periódicas de inventario y ventas, lo que contribuye a mejorar la gestión empresarial. Sin embargo, el 22,1% de quienes no lo hacen y el 25,8% de quienes se muestran neutrales indicaron que estas revisiones no son sistemáticas ni estandarizadas. La falta de controles periódicos limita la capacidad de detectar pérdidas, optimizar recursos y responder con rapidez a los cambios en la demanda.

6. ¿El personal recibe instrucciones escritas o capacitaciones básicas para manejar correctamente tareas administrativas?

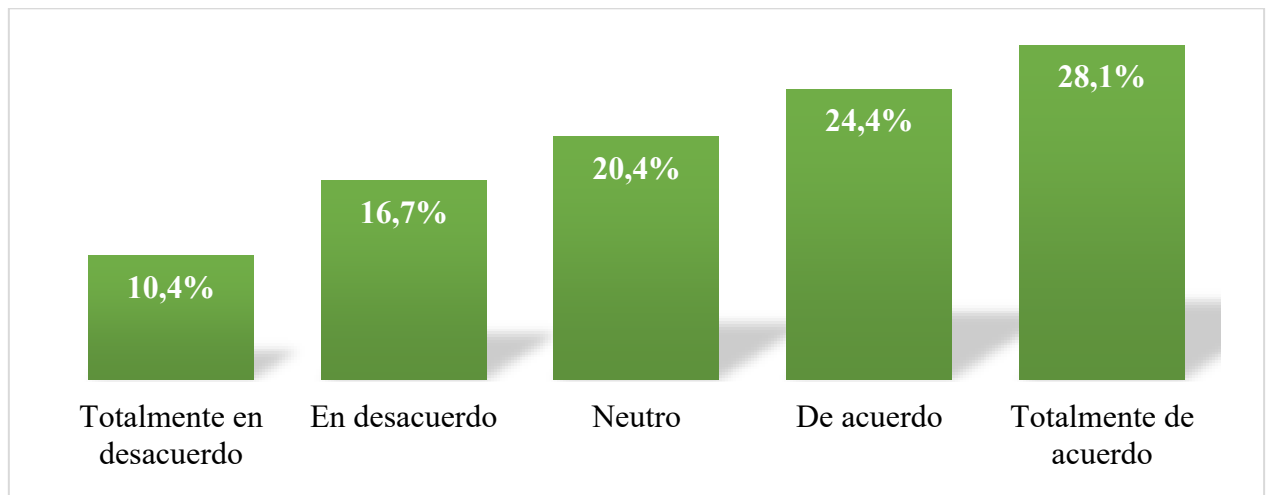
Tabla 13. Instrucciones o capacitaciones básicas del personal

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	31	10,4%
En desacuerdo	50	16,7%
Neutro	61	20,4%
De acuerdo	73	24,4%
Totalmente de acuerdo	84	28,1%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 7. Instrucciones o capacitaciones básicas del personal



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Los datos de la encuesta muestran que un 52,5% de las pequeñas empresas ofrece algún tipo de capacitación u orientación a sus empleados, mientras que el 27,1% no lo hace. El 20,4% que se mantuvo neutral sugiere que estas prácticas son informales o desestructuradas. Esta situación afecta el desempeño administrativo, especialmente en tareas como el registro de ventas, y dificulta el desarrollo de competencias importantes para la sostenibilidad organizacional.

7. ¿Las microempresas cuentan con procedimientos documentados para el manejo de pedidos, entregas y atención al cliente?

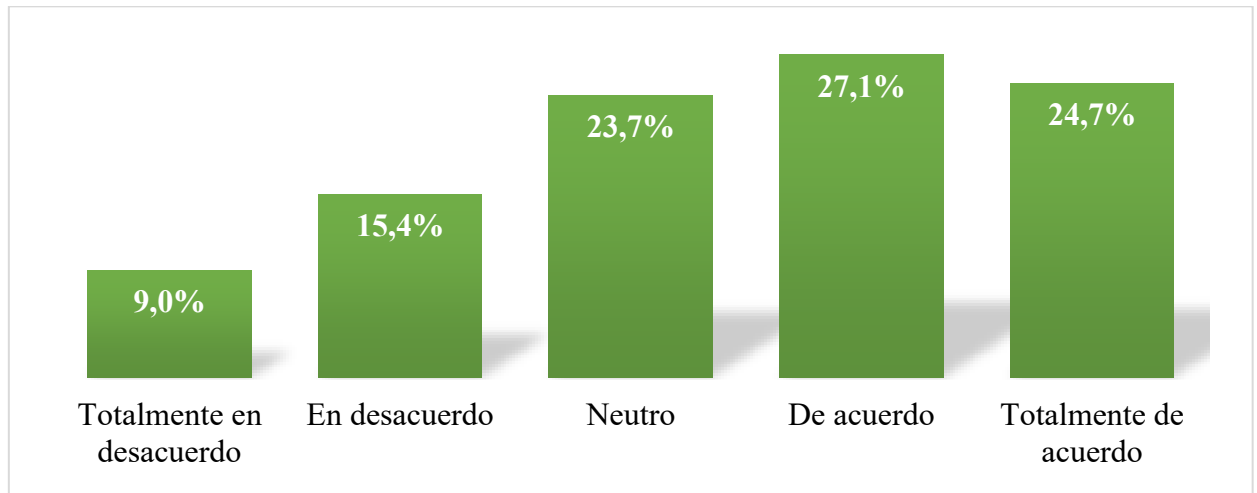
Tabla 14. Procedimientos para el manejo de pedidos, entregas y atención al cliente

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	9,0%
En desacuerdo	46	15,4%
Neutro	71	23,7%
De acuerdo	81	27,1%
Totalmente de acuerdo	74	24,7%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 8. Procedimientos para el manejo de pedidos, entregas y atención al cliente



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Un 51,8% de los resultados positivos indica que algunas pequeñas empresas cuentan con procedimientos documentados para pedidos, entregas y atención al cliente. Sin embargo, el 24,4% de las respuestas negativas y el 23,7% de los neutrales indican que aún prevalecen prácticas basadas en la experiencia y la comunicación verbal. Esta falta de documentación genera inconsistencias en las operaciones e impide la estandarización de los procesos.

Factor 3: Sostenibilidad financiera

7. ¿Las microempresas llevan un registro constante de entradas y salidas de efectivo?

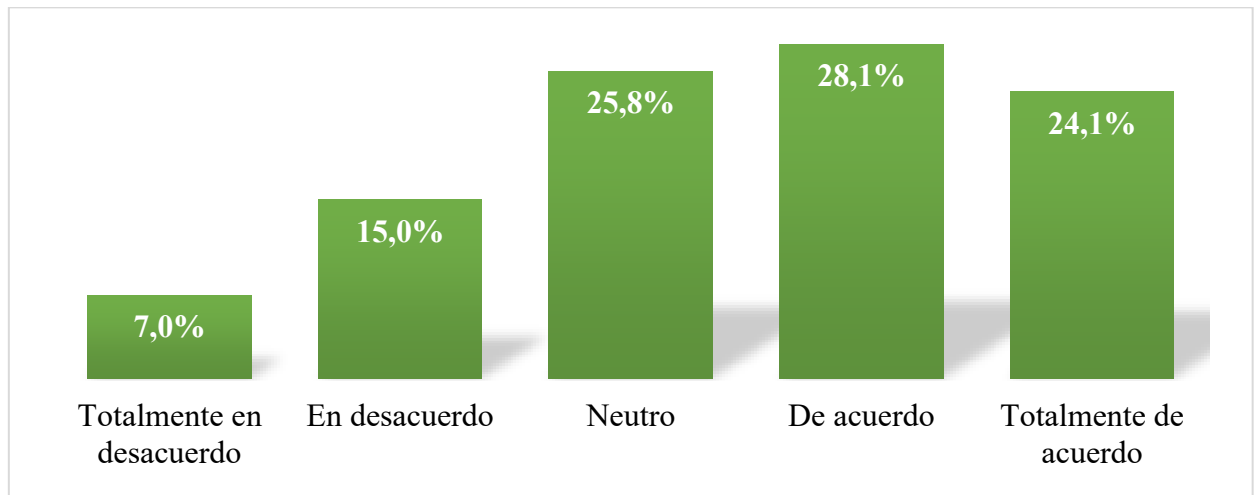
Tabla 15. Registro de entradas y salidas de efectivo

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	7,0%
En desacuerdo	45	15,0%
Neutro	77	25,8%
De acuerdo	84	28,1%
Totalmente de acuerdo	72	24,1%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 9. Registro de entradas y salidas de efectivo



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 52,2% afirmó mantener registros financieros separados de sus finanzas personales, lo que es una buena práctica. Sin embargo, el 22% de quienes no lo hacen y el 25,8% de quienes no respondieron ninguna de las dos afirmaron que sus registros son incompletos o inconsistentes. Estas deficiencias en la gestión del efectivo afectan la toma de decisiones financieras y aumentan el riesgo de desequilibrios financieros.

8. ¿Las microempresas tienen acceso a préstamos o ahorros propios para cubrir emergencias financieras?

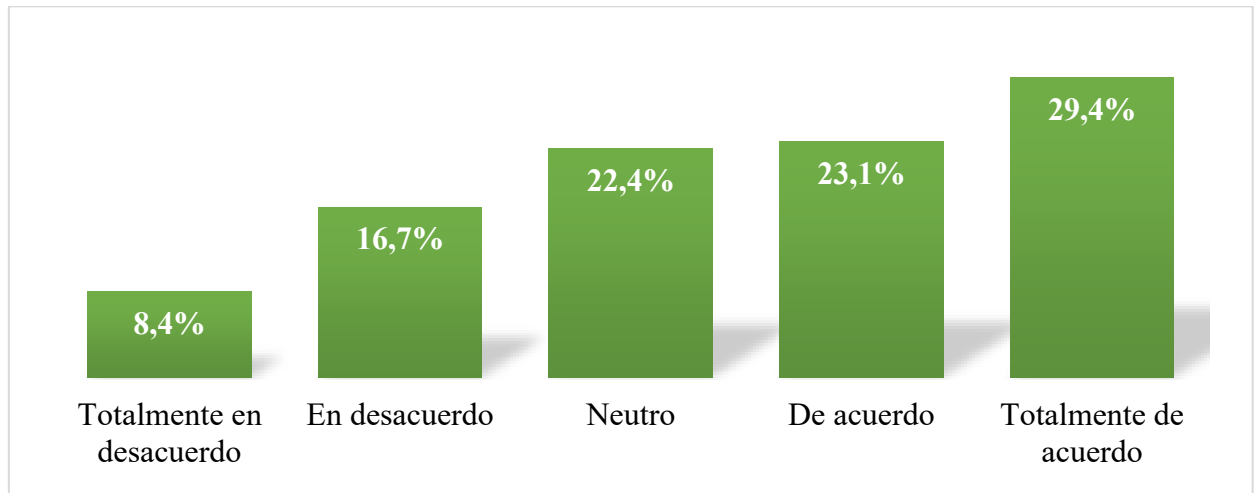
Tabla 16. Acceso a préstamos o ahorros propios para cubrir emergencias financieras

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	8,4%
En desacuerdo	50	16,7%
Neutro	67	22,4%
De acuerdo	69	23,1%
Totalmente de acuerdo	88	29,4%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 10. Acceso a préstamos o ahorros propios para cubrir emergencias financieras



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 52,5% de las microempresas afirmó haber recibido algún tipo de apoyo financiero para afrontar la emergencia, mientras que el 25,1% afirmó no haberlo recibido. La respuesta neutral del 22,4% sugiere que el acceso al financiamiento no siempre es claro ni suficiente. En muchos casos, la financiación proviene de ahorros personales, lo que pone de manifiesto las limitaciones del acceso al crédito formal y limita las oportunidades de crecimiento.

9. ¿Las microempresas cumplen puntualmente los pagos a proveedores y obligaciones?

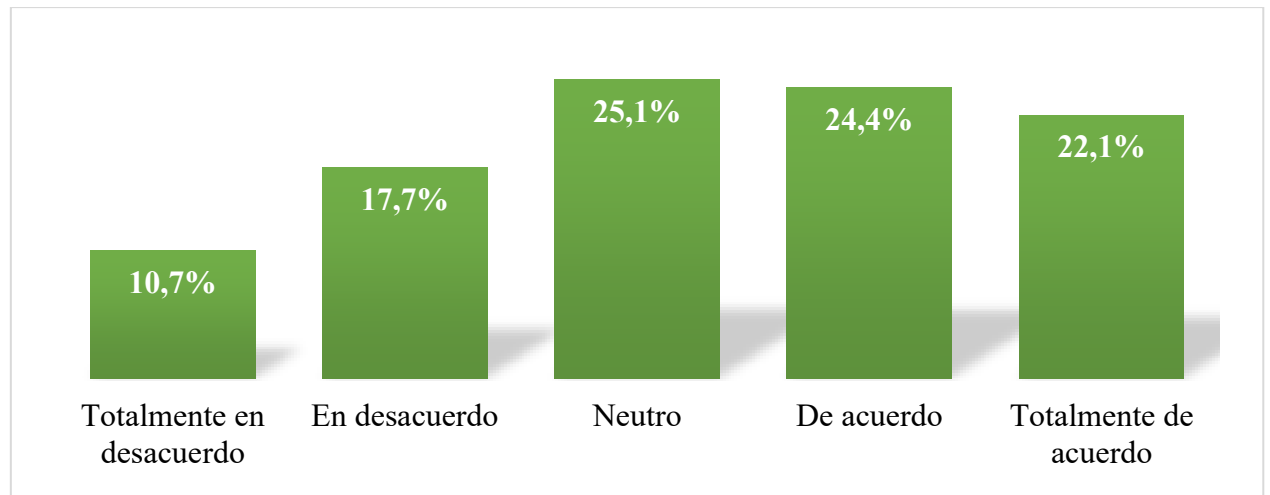
Tabla 17. Pagos puntuales a proveedores y obligaciones

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	32	10,7%
En desacuerdo	53	17,7%
Neutro	75	25,1%
De acuerdo	73	24,4%
Totalmente de acuerdo	66	22,1%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 11. Pagos puntuales a proveedores y obligaciones



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Según los datos reflejados se muestra como un 46,5% de las empresas realizan sus pagos puntualmente, mientras que el 28,4% experimenta dificultades de pago. El 25,1% que respondió "neutro" refleja inestabilidad en el flujo de caja. Esta situación puede afectar las relaciones con los proveedores, arriesgar la liquidez de las empresas y poner en riesgo su sostenibilidad financiera.

10. ¿Las microempresas reservan un fondo de emergencia para gastos operativos y garantizar continuidad?

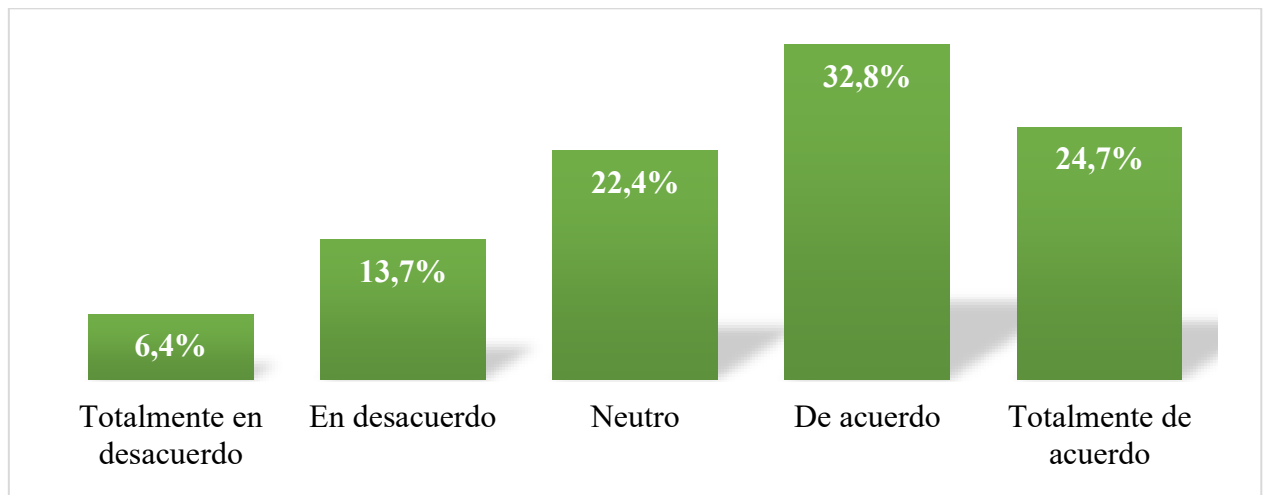
Tabla 18. Reserva de fondo de emergencia para gastos operativos

Opciones	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	6,4%
En desacuerdo	41	13,7%
Neutro	67	22,4%
De acuerdo	98	32,8%
Totalmente de acuerdo	74	24,7%
Total	299	100,0%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Gráfico 12. Reserva de fondo de emergencia para gastos operativos



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 57,5% de los encuestados afirmó contar con un fondo de emergencia, donde se destaca el mayor porcentaje en la categoría “de acuerdo”. Sin embargo, el 20,1% de los encuestados que carece de dicho apoyo financiero es muy vulnerable a imprevistos económicos, igualmente para el 22,4% de las microempresas donde su respuesta fue “neutro”. La falta de reservas limita la capacidad de las pequeñas empresas para responder a las crisis y pone en riesgo su continuidad.

11.2.2. Conclusiones de la encuesta

Los hallazgos obtenidos en la dimensión económica indican que las microempresas analizadas tienen una probabilidad moderada de supervivencia. En concreto, en la pregunta 2, el 52,2% (156 respuestas) de los encuestados percibió sus márgenes de beneficio como positivos, mientras que el 24,7% (74 respuestas) los percibió como negativos. Sin embargo, la pregunta 1 revela algunas dificultades para cubrir los gastos de funcionamiento, ya que solo el 47,8% de los encuestados realizó una valoración positiva, mientras que el 29,1% consideró que sus ingresos eran suficientes. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de empresas muy pequeñas operan con un margen de beneficio limitado, esto los expone a cambios y variaciones en el mercado local.

En cuanto a la dimensión organizacional, la pregunta 6 indica que el 52,1% de los encuestados (156 respuestas) ha implementado mejoras operativas concretas. Sin embargo, los resultados de la pregunta 7 revelan limitaciones en materia de capacitación y gestión, ya que el 52,5% tiene una percepción positiva, mientras que el 27,1% reconoce deficiencias en este ámbito. Esta situación confirma la existencia de una informalidad estructural que obstaculiza el crecimiento con el 48% de desafíos parciales identificados en el checklist.

Con respecto a la dimensión financiera, se observó una capacidad relativamente alta para afrontar imprevistos, la pregunta 12 reveló que el 57,5% de los encuestados (172 respuestas) cuenta con algún tipo de fondo de emergencia, cifra superior al promedio general. Sin embargo, la pregunta 11 destaca la dificultad para realizar los pagos a tiempo. Si bien el 28,4% de los encuestados señaló problemas de liquidez, solo el 46,55 los evaluó positivamente. Estos datos reflejan la inestabilidad de los flujos de caja, lo que aumenta el nivel de riesgo financiero para la mayoría de la muestra.

11.2.2. Recomendaciones de la encuesta

- Priorizar la capacitación en control de costos para el 29,1% de las pequeñas empresas en las situaciones más difíciles, especialmente en relación las preguntas 1 y 3, mediante la implementación de talleres gratuitos. Además, se recomienda introducir herramientas digitales básicas de registro contable y operativo, para poder elevar la cobertura operativa al menos al 70%.

- Fortalecer la gestión organizacional, teniendo en cuenta que en la pregunta 8 solo el 51,8% calificó de manera favorable. Por ellos, se sugiere la utilización de plantillas estandarizadas para la definición de roles, procesos y evaluaciones periódicas.
- Mejorar la formación de reservas financieras con base en los resultados de la pregunta 12, promoviendo la colaboración con cooperativas e instituciones financieras comunitarias que promueven mecanismos de ahorro planificado para el 20% de las microempresas que carecen de fondos de emergencia. Además, se sugiere brindar asesoramiento sobre la gestión de los fondos disponibles con el fin de optimizar y acelerar los pagos, aspecto que se indicó en la pregunta 11.
- Finalmente, se recomienda implementar un proceso integral de formalización administrativa que busque estandarizar la planificación, registro y procedimientos internos de las microempresas, así como reducir la informalidad en la administración. Esto reducirá las vulnerabilidades operativas, fortalecerá la sostenibilidad empresarial y sentará las bases para un crecimiento ordenado y sostenido.

11.3. Niveles de sostenibilidad

Con el análisis de los puntajes totales obtenidos de la encuesta (n=299 microempresas, con una escala mínima de 12 y máxima de 60 puntos) se puede clasificar el nivel de sostenibilidad en tres categorías (Alto, medio y bajo), calculados como suma ponderada de las tres dimensiones (económica, organizacional y financiero).

Tabla 19. Niveles y categorías de sostenibilidad

Distribución general de niveles de sostenibilidad				
Nivel	Puntaje nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Promedio
Alto	45 - 60	121	40,47	55,40
Medio	29 - 44	91	30,43	40,23
Bajo	12 - 28	87	29,10	22,56
Total	-	299	100,00	39,40

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Según los resultados el 40,47% (121 microempresas) demostró un alto nivel de capacidades integradas de sostenibilidad, con una puntuación media de 55,40 puntos, destacando sus fortalezas en la reinversión (pregunta 4) y los fondos de emergencia (pregunta 12). Estas

pequeñas empresas cuentan con márgenes de beneficio estables y procesos organizativos eficientes, lo que sienta las bases para un crecimiento competitivo en La Mana.

La categoría media presenta un 30,43% (91 microempresas), con un promedio de 40,23. Esto refleja el precario equilibrio entre contar con capacidades operativas básicas y ser vulnerable a impactos como una cobertura de costos insuficiente (pregunta 1 con 29,1% de respuestas negativas) y registros financieros inadecuados (pregunta 9 con 22% de respuestas negativas). Esto representa el núcleo de las pequeñas empresas con potencial de crecimiento mediante la formalización.

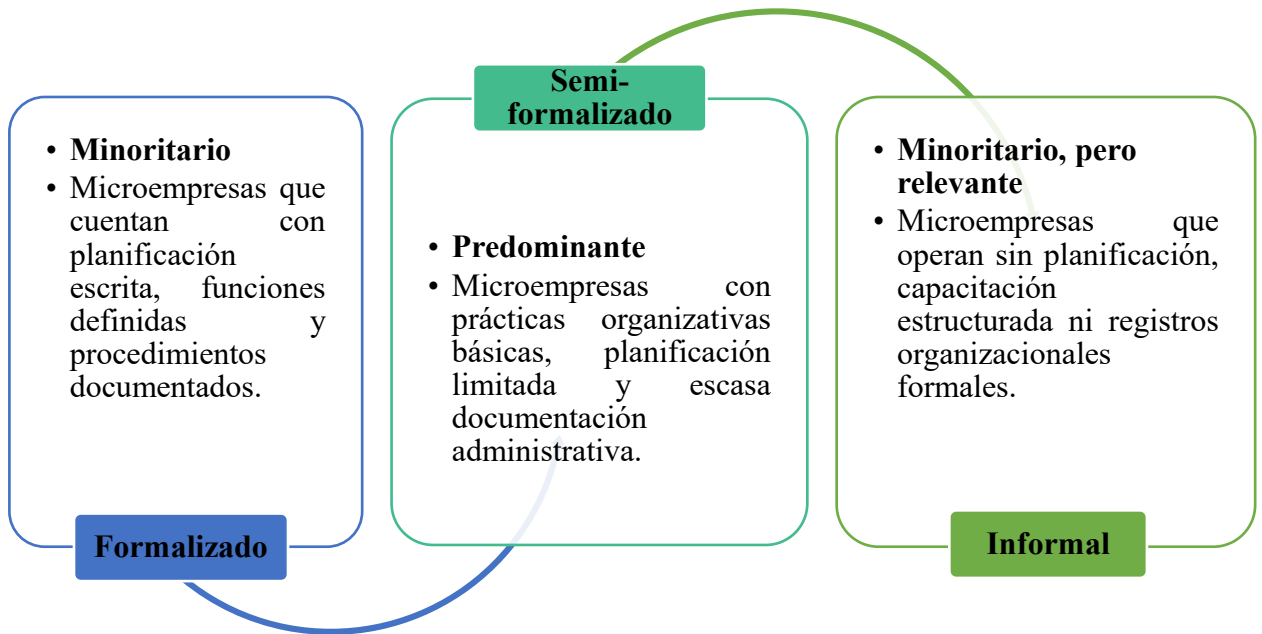
El 29,10% (87 microempresas) con bajo nivel con promedio de 22,56 advierte sobre el riesgo de cierre inminente, correlacionado con la informalidad extrema identificado en el checklist (por ejemplo, ningún plan en 84%) y respuestas desfavorables en la gestión de gastos (pregunta 3 con 21,7%) y pagos (pregunta 11 con un 28,4%).

Estos niveles representan cuantitativamente la situación actual, donde el 70,90% es viable a corto plazo, pero solo el 40,47% es estratégicamente sostenible. El perfil bajo (29,10%) requiere una intervención urgente, mientras que el perfil medio (30,43%) ofrece oportunidades de ampliación y sienta las bases para estrategias adaptadas a la situación local de La Mana.

11.4. Perfil organizacional de las microempresas

El perfil organizacional se deriva del análisis de la encuesta (dimensión organizacional, preguntas 5 – 8), se identificaron tres perfiles predominantes (formalizado, semi-formalizado e informal). Las microempresas objeto de estudio se caracterizan por una estructura organizacional sencilla y semi-formalizada, donde predominan modelos de gestión empíricos, basados principalmente por la experiencia del propietario. En muchos casos, los emprendedores asumen al mismo tiempo responsabilidades administrativas, operativas y financieras, lo que dificulta la especialización de funciones y reduce la eficiencia en la formulación de estrategias.

Figura 5: Clasificación general del perfil organizacional



Elaborado por: Los autores

El predominio del perfil semi-formalizado muestra progresos incipientes sobre la gestión organizacional, al mismo tiempo demuestra lo importante de mejorar la formalización administrativa, particularmente en lo referente a planificación, capacitación y estandarización de procesos, a fin de mejorar la sostenibilidad y competitividad de las microempresas.

11.5. Talleres participativos

Se llevó a cabo talleres participativos de Gestión Administrativa con una muestra de 35 microempresas comerciales del cantón La Maná, estos fueron seleccionados por conveniencia, teniendo en cuenta la disponibilidad representación del sector comercial y la participación previa en la fase de diagnóstico. Además de disponer de la colaboración de dos especialistas en Gestión Administrativa y desarrollo empresarial, quienes aportaron criterios durante el proceso de análisis y validación.

Los talleres se desarrollaron de manera presencial, estructurado en 4 fases, con una duración promedio de dos horas cada una. Se utilizó una metodología con enfoque participativo, para promover la interacción activa entre los participantes, intercambiando experiencias juntos y el desarrollo colectivo de estrategias administrativas que se ajustan al contexto local.

Tabla 20. Resultados de los talleres participativos con emprendedores

Fases del taller	Actividades desarrolladas	Participantes	Resultados obtenidos
Fase 1: Sensibilización y contextualización	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de los resultados obtenidos en el checklist y la encuesta. • Explicación de la importancia de una buena Gestión Administrativa para la sostenibilidad de las empresas. 	35 emprendedores	Se reconoció de manera general las debilidades comunes en planificación, organización y control administrativo.
Fase 2: Diagnostico participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Trabajo en grupos • Identificación de problemas administrativos 	35 emprendedores	Se identificó que 26 emprendedores no cuentan con planificación formal, 22 no usan registros sistemáticos y 19 no han recibido capacitación administrativa en los últimos 2 años.
Fase 3: Diseño preliminar de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Selección colectiva de estrategias administrativas • Acompañamiento técnico 	35 emprendedores y 2 expertos	Propuestas de estrategias que se enfocaron en la planificación básica, registros digitales, definición de funciones y ahorro empresarial.
Fase 4: Socialización y validación inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y discusión de las estrategias seleccionadas. • Retroalimentación y ajustes 	35 emprendedores	Se validaron de manera preliminar de las estrategias según su aplicabilidad, pertinencia y bajo costo de implementación.

Elaborado por: Los autores

Los resultados muestran que los talleres participativos integraron diagnósticos cuantitativos con la experiencia práctica de los emprendedores y facilitaron el desarrollo de estrategias empresariales adaptadas al contexto. La alta tasa de participación y la validación positiva de las estrategias reflejan actitudes favorables hacia la mejora de la administración empresarial y el refuerzo de la sostenibilidad organizacional.

11.6. Matriz FODA

El análisis FODA se realizó tomando la información recolectada en los talleres participativos, este análisis permite identificar estructuralmente los componentes internos y externos que repercuten en la gestión organizacional y sostenibilidad de las microempresas comercies del cantón La Mana. También a detectar escenarios donde las fortalezas internas y las oportunidades externas pueden aprovecharse mediante la implementación de estrategias de negocio adecuadas. Sin embargo, las debilidades identificadas constituyen factores importantes que obstaculizan el desarrollo empresarial, y las amenazas externas resaltan la necesidad de fortalecer la gestión como mecanismo para la sostenibilidad.

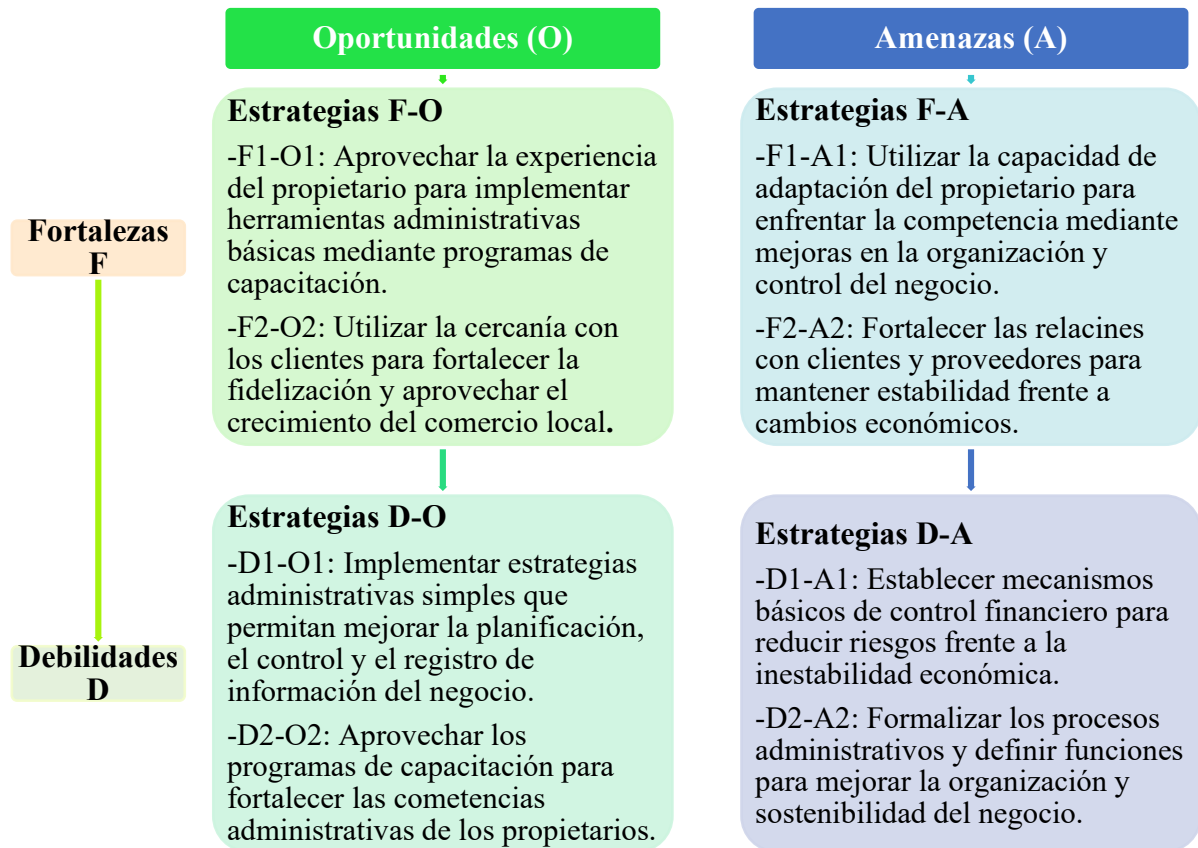
Figura 6: Matriz FODA de las microempresas comerciales del cantón La Mana.



Elaborado por: Los autores

11.6. Matriz FODA cruzada

Figura 7: Matriz FODA estratégica o cruzada



Elaborado por: Los autores

Análisis de la matriz FODA

El análisis de la matriz FODA permitió determinar los factores internos y externos que constituyen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la administración de las microempresas de La Maná. A partir de este diagnóstico se formularon estrategias orientadas a aprovechar las capacidades internas de los negocios, así como las oportunidades del entorno, al mismo tiempo que se plantearon acciones para reducir las debilidades organizacionales y enfrentar las amenazas del mercado. Estas estrategias constituyen el fundamento para la elaboración de la propuesta administrativa dirigida a fortalecer la planificación, control, organización y sostenibilidad financiera de las microempresas.

11.7. PROPUESTA

Tema: Fortalecimiento de la Gestión Administrativa para mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las microempresas comerciales del cantón La Maná.

11.7.1. Justificación

Los resultados obtenidos del checklist y la encuesta revelaron que la mayoría de las microempresas comerciales del cantón La Maná operan bajo una estructura de Gestión Administrativa y operaciones semiformalizados, caracterizados por la falta de planificación formal, el uso limitado de registros administrativos y financieros, la falta de claridad en las funciones y responsabilidades, y una cultura empresarial de ahorro deficiente. Estas debilidades afectan directamente la optimización de los procesos internos, el proceso de la lección de acciones y la habilidad de las microempresas para responder a los riesgos financieros a los cambios en el entorno económico.

De igual manera, los talleres participativos y el análisis FODA confirman que estas limitaciones no se deben únicamente a la falta de interés de los microempresarios, sino principalmente a la carencia de estrategias de Gestión Administrativa sencillas y accesibles que se adapten a la realidad de sus negocios. Muchos participantes afirmaron que las herramientas administrativas tradicionales son complejas o no se adaptan a la dinámica de sus negocios, lo que destaca la necesidad de desarrollar estrategias prácticas, económicas y fáciles de implementar.

En este contexto, se justifica el desarrollar un conjunto de estrategias de Gestión Administrativa orientadas a fortalecer aspectos clave como la planificación básica, el registro sistemático de datos, la definición clara de funciones y la promoción del ahorro empresarial. La implementación progresiva de estas estrategias permitirá mejorar la organización interna, optimizar el aprovechamiento de los recursos y disminuir la improvisación en la gestión diaria.

11.7.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Potenciar la Gestión Administrativa de las microempresas comerciales del cantón La Maná a través de la implementación de estrategias administrativas adaptadas al contexto local, dirigidas a optimizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial.

Objetivos específicos

- Implementar herramientas básicas de planificación administrativa que permitan ordenar las actividades y mejorar la toma de decisiones en las microempresas comerciales del cantón La Maná,
- Promover el uso de registros administrativos y digitales simples para mejorar el control de ingresos, gastos, inventarios y operaciones comerciales.
- Reforzar la organización interna de las microempresas mediante la definición clara de funciones y responsabilidades, reduciendo la informalidad administrativa.
- Fomentar prácticas de ahorro empresarial y control financiero a través de capacitaciones contribuyendo a la solidez económica y sostenibilidad de las microempresas.
- Capacitar a los microempresarios en gestión administrativa básica, facilitando la aplicación progresiva de las estrategias propuestas en su entorno real.

11.7.3. Estrategias de Gestión Administrativa

La aplicación progresiva de estas estrategias posibilita a las microempresas optimizar su organización interna, mejorar el uso de recursos y reducir improvisación de la gestión diaria, sentando las bases para una transición gradual hacia un proceso de mayor nivel de formalización de la gestión y sostenibilidad empresarial.

11.7.3.1. Estrategias para planificación básica

Tabla 21. Estrategias para planificación administrativa

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Programa de planificación administrativa mensual simplificada	Fortalecer la organización de actividades administrativas y operativas de las microempresas mediante la implementación de una planificación mensual básica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un formato sencillo de planificación mensual. 2. Identificar actividades administrativas y operativas prioritarias. 3. Asignar de tiempos y responsabilidades para cada actividad. 4. Revisar mensualmente el cumplimiento de lo planificado. 	Mejora en la organización de las actividades, reducción de la improvisación en la gestión diaria y mayor control sobre el cumplimiento de tareas administrativas y operativas.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La aplicación de un programa de planificación administrativa mensual simplificada permite a las microempresas organizar de manera estructurada sus actividades operativas y administrativas. Esta estrategia contribuye a disminuir la improvisación en la gestión del negocio, facilitando la identificación de tareas prioritarias, la asignación de responsabilidades y el control periódico de las actividades planificadas. De esta manera, se promueve una gestión más ordenada y eficiente, lo que potencia la habilidad de los microempresarios para tomar decisiones a tiempo y optimizar el rendimiento de sus negocios.

Tabla 22. Estrategias para definición de metas

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Sistema de definición de metas operativas y administrativas de corto plazo	Establecer metas claras y alcanzables que orienten el desempeño administrativo y operativo de las microempresas en periodos cortos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar metas administrativas y operativas mensuales. 2. Priorizar las metas según las necesidades del negocio. 3. Socializar las metas con el personaje involucrado. 4. Evaluar periódica del nivel de cumplimiento. 	Mayor enfoque en los objetivos del negocio, mejora en el rendimiento operativo y fortalecimiento de la toma de decisiones administrativas.

Elaborado por: Los autores

Análisis

El establecimiento de metas operativas y administrativas de corto plazo contribuye una herramienta fundamental para orientar el desempeño de las microempresas hacia objetivos concretos y alcanzables. Esta estrategia permite enfocar los esfuerzos del negocio en resultados específicos, facilitando la priorización de actividades y la supervisión del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. En consecuencia, la definición de metas claras favorece una mejor organización interna, fortalece la toma de decisiones administrativas y contribuye al mejoramiento progresivo del rendimiento empresarial.

Tabla 23. Estrategias para seguimiento y evaluación de actividades

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Mecanismo básico de seguimiento y evaluación de actividades	Implementar un sistema sencillo que permita monitorear y evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un registro básico de seguimiento de actividades. 2. Comparar entre actividades planificadas y ejecutadas. 3. Identificar desviaciones y causas de incumplimiento. 4. Ajustar la planificación en función de los resultados obtenidos. 	Mayor control administrativo, identificación oportuna de fallas en la gestión y mejora continua en la ejecución de las actividades del negocio.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La implementación de un sistema básico de seguimiento y evaluación de actividades facilita que las microempresas supervisen el cumplimiento de las tareas planificadas y detecten desviaciones en la gestión administrativa. A través del registro y la comparación entre las actividades programadas y las ejecutadas, los propietarios pueden identificar oportunamente dificultades o fallas en los procesos del negocio. Esto facilita la adopción de medidas correctivas y la mejora constante en el desarrollo de las actividades, fortaleciendo así el control administrativo y la eficiencia operativa de la microempresa.

11.7.3.2. Estrategias para registro sistemático de datos

Tabla 24. Estrategias para implementar registros digitales

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Implementación de registros digitales básicos de ingresos y gastos	Mejorar el control financiero de las microempresas mediante el registro sistemático y digital de los ingresos y gastos diarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar una herramienta digital sencilla (hoja de cálculo o aplicación). 2. Capacitar para el uso de registros digitales. 3. Llevar registros de ingresos y gastos diarios. 4. Revisar la información registrada de forma periódica. 	Tener un mayor control financiero, mejorar la toma de decisiones económicas y disponer de datos confiables.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La adopción de registros digitales básicos de ingresos y gastos representa una herramienta fundamental para fortalecer el control financiero en las microempresas. Esta estrategia posibilita la sistematización de la información económica del negocio a través del uso de herramientas tecnológicas accesibles, lo que facilita el registro diario de las operaciones financieras. En consecuencia, los propietarios disponen de datos organizados y confiables que respaldan la toma de decisiones económicas, favoreciendo una mejor planificación financiera y fortaleciendo la sostenibilidad del negocio.

Tabla 25. Estrategias para el control administrativo

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Herramientas digitales accesibles para el control administrativo	Facilitar la gestión mediante el uso de herramientas digitales de fácil acceso y bajo costo.	1. Identificar herramientas digitales adecuadas a la realidad de la microempresa.	Mantener optimizado el tiempo administrativo, reducir errores en los registros y mejorar la organización de la información.
		2. Realizar capacitaciones sobre el uso de las herramientas seleccionadas.	
		3. Aplicar las herramientas para controlar las actividades administrativas.	
		4. Hacer seguimiento del uso y funcionalidad de las herramientas implementadas.	

Elaborado por: Los autores

Análisis

La utilización de herramientas digitales accesibles para el control administrativo ayuda a optimizar la eficacia en la administración de las microempresas. A través del uso de aplicaciones o herramientas tecnológicas simples, es posible optimizar el tiempo dedicado a las actividades administrativas y reducir errores en el manejo de la información. Asimismo, esta estrategia promueve una mayor organización en los procesos de gestión, permitiendo a los microempresarios disponer de información clara y actualizada para el seguimiento de sus actividades.

Tabla 26. Estrategias para archivo y respaldo de información

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Sistema simplificado de archivo y respaldo de información	Garantizar la preservación y seguridad de la información administrativa y financiera mediante sistemas básicos de archivo digital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar documentos administrativos y financieros en formato digital 2. Crear carpetas digitales estructuradas. 3. Implementar copias de respaldo de manera periódica. 4. Verificar el acceso y actualización de la información almacenada. 	Reducir los riesgos de pérdida de información, mantener un mayor orden administrativo y facilidad de consulta de datos históricos.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La implementación de un sistema simplificado de archivo y respaldo de información permite fortalecer la organización documental dentro de las microempresas. Al digitalizar y estructurar adecuadamente los documentos administrativos y financieros, se promueve la disponibilidad de la información y se reducen los riesgos de la información empresarial, favoreciendo la consulta de datos históricos y apoyando los mecanismos de supervisión y la adopción de decisiones administrativas.

11.7.3.3. Estrategias para la definición de funciones

Tabla 27. Estrategias para roles y responsabilidades

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Estructuración básica de roles y responsabilidades	Organizar de manera correcta las funciones dentro de la microempresa para mejorar la coordinación interna y la eficiencia operativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las actividades claves del negocio. 2. Determinar los roles necesarios para la operación. 3. Asignar de manera formal las responsabilidades de cada rol. 4. Socializar las funciones definidas con el personal involucrado. 	Mejorar la coordinación del trabajo, reducir las funciones duplicadas y mantener una mayor claridad sobre las responsabilidades del personal.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La estructuración básica de roles y responsabilidades permite mejorar la organización interna de las microempresas al establecer de manera clara las funciones que correspondan a cada integrante del equipo. Esta estrategia contribuye a evitar la duplicación de tareas y a reducir la confusión en la ejecución de las actividades diarias. Además, al definir responsabilidades específicas, se fortalece la coordinación del trabajo y se promueve una mayor eficiencia operativa dentro de la microempresa.

Tabla 28. Estrategias para orientación de actividades administrativas

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Manual operativo simplificado para microempresas	Establecer documentos como folletos o guías que orienten la ejecución las actividades administrativas y operativas de la microempresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un manual operativo sencillo y adaptado al tamaño del negocio. 2. Incluir funciones, procesos básicos y normas internas. 3. Validar el manual con el personal. 4. Actualizar de manera periódica el documento según las necesidades del negocio. 	Estandarizar los procesos internos, mejorando la continuidad operativa y reduciendo errores en la ejecución de actividades.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La elaboración de un manual operativo simplificado constituye una herramienta practica para orientar la ejecución de las funciones administrativas y procesos operativas en la microempresa. Este documento facilita la definición clara de los procesos fundamentales, funciones y normas internas que deben cumplirse en la realización de las operaciones empresariales. De esta manera, se favorece la estandarización de los procesos y se reduce la posibilidad de errores, contribuyendo a mantener una mayor continuidad y orden en la gestión empresarial.

Tabla 29. Estrategias para asignación de funciones

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Sistema de asignación y revisión periódica de funciones	Asegurar el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas mediante revisión periódica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un cronograma para la revisión de funciones. 2. Evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. 3. Identificar dificultades o sobrecargas de funciones. 4. Ajustar las funciones de acuerdo con los resultados de la revisión. 	Mejorar de manera continua el desempeño del personal, aumentando el equilibrio en la carga laboral y fortaleciendo la gestión organizacional.

Elaborado por: Los autores

Análisis

El establecimiento de un sistema de asignación y revisión periódica de funciones permite evaluar de manera continua el cumplimiento de las responsabilidades dentro de la microempresa. A través de la revisión sistemática de las tareas asignadas, es posible identificar dificultades. Esta estrategia contribuye a mejorar el desempeño del personal, equilibrar la carga laboral y fortalecer la organización administrativa de negocio.

11.7.3.4. Estrategias para la sostenibilidad financiera

Tabla 30. Estrategias para ahorro empresarial

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Programa de ahorro empresarial progresivo	Fomentar una cultura de ahorro en las microempresas permitiendo fortalecer su estabilidad financiera de manera gradual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilizar sobre la importancia del ahorro empresarial. 2. Definir un porcentaje o monto fijo para ahorro mensual. 3. Llevar un registro periódico del ahorro realizado. 4. Evaluar de manera trimestral el cumplimiento del programa de ahorro. 	Mejorar la disciplina financiera, aumento de la capacidad de previsión económica y fortalecer la sostenibilidad financiera de la microempresa.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La instauración de un programa de ahorro empresarial progresivo contribuye a fortalecer la estabilidad financiera de las microempresas mediante la adopción de hábitos de prevención económica. Esta estrategia permite que los propietarios destinen de manera periódica una parte de sus ingresos al ahorro, promoviendo una mayor disciplina financiera y una mejor administración de los recursos de negocio. Como resultados, se incrementa la capacidad de las microempresas para planificar a futuro y enfrentar posibles necesidades financieras.

Tabla 31. Estrategias para fondos de emergencia

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Creación de fondo de emergencia para las microempresas	Disponer de recursos financieros para enfrentar imprevistos operativos o económicos en el negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el monto objetivo para el fondo de emergencia. 2. Abrir una cuenta de ahorros o espacio exclusivo para el fondo establecido. 3. Realizar aportes periódicos al fondo de emergencia. 4. Utilizar el fondo solamente en situaciones que sean justificadas. 	Reducir los riesgos financieros, aumentar la capacidad de respuesta ante contingencias y dar continuidad a las operaciones del negocio.

Elaborado por: Los autores

Análisis

La creación de un fondo de emergencia contribuye una medida preventiva que permite a microempresas contar con recursos disponibles para afrontar situaciones imprevistas que puedan afectar la continuidad de sus operaciones. Esta estrategia fortalece la capacidad de respuesta ante contingencias económicas y operativas, reduciendo la vulnerabilidad financiera del negocio, además, fomenta una gestión más responsable de los recursos, al establecer criterios claros para la utilización del fondo en situaciones justificadas.

Tabla 32. Estrategias para fortalecer la cultura financiera

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Fortalecimiento de la cultura financiera orientada a la sostenibilidad	Desarrollar hábitos financieros responsables que contribuyan a la permanencia y crecimiento de las microempresas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitaciones en educación financiera. 2. Hacer análisis periódicos de ingresos, gastos y ahorro. 3. Promocionar decisiones financieras responsables. 4. Hacer seguimiento de las prácticas financieras sostenibles. 	Mejora la gestión de recursos financieros, tomar decisiones financieras de manera informada y fortalecer la sostenibilidad empresarial a mediano y largo plazo.

Elaborado por: Los autores

Análisis

El fomento de la cultura financiera en las microempresas promueve la adopción de prácticas responsables en la gestión de sus recursos económicos. A través de procesos de capacitación y análisis periódico de la información financiera, los propietarios pueden mejorar su comprensión sobre la administración del dinero y la planificación económica. Esta estrategia contribuye a una toma de decisiones más informada y promueve prácticas financieras sostenibles que apoyan la permanencia y crecimiento del negocio en el tiempo.

11.7.3.5. Estrategias para capacitación a microempresarios

Tabla 33. Estrategias para capacitación en gestión administrativa

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Programa de capacitación en gestión administrativa básica	Facilitar la adquisición de conocimientos y habilidades en gestión administrativa para que los microempresarios puedan aplicar las estrategias en su entorno real.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar mentores especializados en gestión empresarial. 2. Realizar sesiones de seguimiento y asesoría mensual. 3. Analizar casos específicos y ofrecer soluciones prácticas. 4. Promover la autoevaluación y el intercambio de experiencias entre microempresarios. 	Microempresarios que reciben apoyo constante, mejorando su capacidad para gestionar sus negocios de manera efectiva y progresiva.

Elaborado por: Los autores

Análisis

Este programa busca dotar a los microempresarios de conocimientos fundamentales en gestión, facilitando su aprendizaje. La capacitación está diseñada para ser progresiva, permitiendo que los conocimientos se apliquen en sus negocios en forma gradual. Esta estrategia es fundamental para empoderar a los microempresarios, ya que mejora su capacidad para tomar decisiones informadas y administrar sus recursos de manera eficiente, promoviendo la sostenibilidad y crecimiento de sus negocios.

Tabla 34. Estrategias para realizar talleres prácticos.

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Talleres prácticos de aplicación de gestión administrativa	Facilitar la aplicación progresiva de las estrategias en un entorno controlado y realista.	<ol style="list-style-type: none"> Organizar talleres prácticos con casos simulados y reales. Fomentar la participación y el trabajo en equipo. Supervisar la implementación de estrategias en los negocios de los microempresarios. Realizar retroalimentación y ajustes en las prácticas aplicadas. 	Microempresarios que adquieren habilidades prácticas en gestión administrativa y las aplican con confianza en sus negocios, logrando mejoras en su gestión.

Elaborado por: Los autores

Análisis

Este enfoque se centra en la formación práctica, permitiendo a los microempresarios aprender haciendo a través de talleres con casos simulados y reales. La participación y el trabajo en equipo fomentan un aprendizaje colaborativo, facilitando la comprensión y la implementación de las estrategias en sus propios negocios. La supervisión y retroalimentación aseguran que las prácticas adquiridas sean correctas y ajustadas a la realidad de cada microempresa. Esta estrategia es efectiva para que los microempresarios adquieran habilidades concretas y confiables en gestión administrativa, logrando una aplicación efectiva en su entorno laboral y promoviendo mejoras sostenibles en la gestión de sus negocios.

Tabla 35. Estrategias para brindar mentoría

Estrategia	Objetivo	Actividades	Resultados esperados
Mentoría continua en gestión administrativa	Brindar apoyo constante a los microempresarios para que puedan aplicar y reforzar los conocimientos en gestión administrativa en su día a día.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar mentores especializados en gestión empresarial. 2. Realizar sesiones de seguimiento y asesoría mensual. 3. Analizar casos específicos y ofrecer soluciones prácticas. 4. Promover la autoevaluación y el intercambio de experiencias entre microempresarios. 	Microempresarios que reciben apoyo constante, mejorando su capacidad para gestionar sus negocios de manera efectiva y progresiva.

Elaborado por: Los autores

Análisis

Este enfoque de mentoría ofrece un apoyo constante y personalizado, permitiendo a los microempresarios resolver dudas específicas y aplicar las estrategias en su contexto particular. La relación de seguimiento mensual fomenta la confianza y la adaptación de las recomendaciones a las necesidades reales del negocio. La interacción continua ayuda a fortalecer la autoconfianza de los microempresarios y les proporciona un espacio para aprender de experiencias y errores en tiempo real. Es una estrategia que promueve el aprendizaje activo y la mejora progresiva, favoreciendo una gestión más efectiva y sostenida en el tiempo.

11.7.3.6. PLAN DE CAPACITACION

A continuación, se presenta el plan de capacitación detallado, diseñado para abordar de manera práctica y accesible los desafíos identificados en la gestión administrativa de las pequeñas empresas comerciales del cantón La Maná. Este plan se estructura en cuatro módulos, cada uno enfocado en fortalecer áreas clave como la planificación, la organización interna y las prácticas de ahorro. La duración, el contenido y el presupuesto estimado para cada módulo han sido cuidadosamente considerados para asegurar su viabilidad y efectividad, promoviendo la adopción de estrategias sencillas y económicas que se adapten a la realidad de los microempresarios.

Tabla 36. Plan de capacitación para microempresarios: Gestión Administrativa básica.

Módulo	Contenido	Duración	Presupuesto Estimado
1. Planificación Básica para el Éxito Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios para tu negocio. • Definición de metas y objetivos. 	4 horas	\$50 (Materiales, refrigerios)
2. Organización Interna: Claridad para Crecer	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de roles definidos. • Creación de un organigrama simple. 	3 horas	\$40 (Materiales, refrigerios)
3. Ahorro y Finanzas Personales/Empresariales: Sembrando el Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre finanzas personales y empresariales. • Estrategias de ahorro para reinversión y emergencias. 	5 horas	\$70 (Materiales, refrigerios)
4. Taller Práctico Integrador y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de resolución de dudas y consultas personalizadas. • Ejercicios prácticos aplicando las herramientas aprendidas. 	4 horas	\$60 (Materiales, refrigerios, transporte para seguimiento)
TOTAL		16 horas	\$220

Elaborado por: Los autores

Análisis

La tabla presenta un plan de formación organizado en módulos, cada uno orientado a atender una necesidad particular de la gestión administrativa en las microempresas comerciales de La Maná, desde la planificación básica hasta el fomento del ahorro. Se especifica el contenido a impartir, la duración estimada de cada sesión y el presupuesto requerido, buscando ofrecer un enfoque práctico y accesible que permita a los microempresarios implementar estrategias sencillas y económicas para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus negocios.

11.7.4. Conclusiones de la propuesta

El plan estratégico propuesto aborda directamente las principales debilidades identificadas en la administración de las pequeñas empresas del cantón La Maná. La estrategia propuesta se caracteriza por su simplicidad, bajo costo y adaptabilidad a las condiciones locales, lo que facilita su adopción gradual por parte de los dueños de las microempresas.

La implementación de este plan fortalecerá la planificación, el control administrativo, la organización interna y la sostenibilidad financiera, ayudando a las microempresas a pasar de modelos informales o semi-formales a un control administrativo más estructurado. De esta manera, esta propuesta funcionará como un instrumento efectivo para mejorar la operación de la empresa, promover el desarrollo económico local y fortalecer la sostenibilidad en el tiempo de las microempresas en el mercado.

12. IMPACTOS

12.1. Impactos técnicos

La implementación de las estrategias administrativas propuestas generó un impacto técnico al fortalecer las capacidades de gestión de las microempresas comerciales. A través de herramientas como la planificación mensual, el registro sistemático de datos, la definición de funciones y el uso de herramientas digitales básicas, se promueve una organización más estructurada de las actividades empresariales. Estas medidas contribuyen a fortalecer el control administrativo, optimizar la gestión de la información y apoyar la toma de decisiones mediante procesos y registros más organizados, contribuyendo al desarrollo de prácticas de gestión más eficientes y adaptadas a la realidad de las microempresas.

12.2. Impactos sociales

Desde una perspectiva social, la propuesta aporta al fortalecimiento de las microempresas como generadores de empleo y sustento económico para las familias del cantón La Mana. Al mejorar la organización interna y a sostenibilidad de estos negocios, se favorece la estabilidad laboral de quienes participan en sus actividades. Así mismo, el fortalecimiento de las capacidades administrativas de los propietarios promueve una cultura empresarial más responsable y organizada, impulsando el crecimiento económico y mejorando el bienestar social local.

12.3. Impactos ambientales

En el ámbito ambiental, aunque la investigación se centró en la Gestión Administrativa, la propuesta también promueve prácticas que indirectamente contribuyen a la sostenibilidad ambiental. El uso de registros digitales y herramientas tecnológicas básicas favorece la reducción del uso de documentos físicos, lo que disminuye el consumo de papel y fomenta prácticas administrativas más sostenibles. Además, una mejor organización empresarial permite optimizar el uso de recursos dentro del negocio evitando desperdicios y promoviendo una gestión más responsable.

12.4. Impactos económicos

El efecto económico de la propuesta se manifiesta en el fortalecimiento de la estabilidad financiera de las microempresas comerciales. Los hallazgos del estudio demostraron que el 47% de las microempresas indicó que sus ingresos cubren los costos operativos, mientras que el 52%

manifestó mantener un margen de beneficio positivo, lo que demuestra la existencia de condiciones favorables para mejorar su desempeño económico mediante una Gestión Administrativa más eficiente, Asimismo el 40.47% de las microempresas presento un nivel alto de sostenibilidad, mientras que el 30.43% su ubico en un nivel medio. Lo que indica que más del 70% de los negocios poseen potencial de fortalecimiento económico mediante la aplicación de estrategias administrativas. En este sentido, la propuesta contribuye a mejorar la organización financiera, promover prácticas de ahorro empresarial y fortalecer la capacidad de las microempresas para mantenerse competitivas y sostenibles en el mercado local

13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

La valoración económica del presente proyecto se calculó en función del grupo de intervención conformado por 35 microempresarios, quienes participaron en los talleres y procesos de validación de las estrategias administrativas. Mientras que la muestra de 299 microempresas fue utilizada especialmente para el diagnóstico de la situación administrativa y sostenibilidad.

Tabla 37. Presupuesto para la implementación de la propuesta

Ítem	Descripción	Costo unitario (USD)	Cantidad	Subtotal (USD)
1	Diseño de material didáctico (guías, plantillas y formatos)	50,00	1	50,00
2	Impresiones del material para capacitación	2,00	35	70,00
3	Honorarios de capacitador en Gestión Administrativa	120,00	2	240,00
4	Taller de planificación básica	80,00	1	80,00
5	Taller de registros sistemático de datos	80,00	1	80,00
6	Taller de definición de funciones	80,00	1	80,00
7	Taller de sostenibilidad financiera	80,00	1	80,00
8	Alquiler de espacio para talleres	50,00	4	200,00
9	Materiales de apoyo (papelería, marcadores, etc.)	1,50	35	52,50
10	Refrigerio para participantes	2,00	35	70,00
11	Seguimiento y evaluación de estrategias	60,00	1	60,00
	Total, general estimado			1.062,50

Elaborado por: Los autores

El presupuesto se presenta como una estimación referencial, los costos de los gastos pueden variar según el apoyo de instituciones locales, alianzas estratégicas o la disponibilidad de los recursos.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

La Gestión Administrativa de las pequeñas empresas comerciales del cantón La Maná se caracteriza por un nivel mayormente semi-formalizado, con prácticas básicas de organización y control. Si bien existen practicas básicas de organización y control, estas se aplican principalmente de forma empírica y no sistemática. Se evidencio que la administración de los negocios se basa en la experiencia, con escasa planificación estructurada y limitada utilización de herramientas administrativas formales, lo que condiciona el desarrollo eficiente de herramientas administrativas formales, lo que condiciona el desarrollo eficiente de las actividades empresariales.

Ahora bien, la sostenibilidad de las microempresas se encuentra en un nivel medio y está estrechamente relacionada con la calidad de la Gestión Administrativa. Entre las que destacan la ausencia de planificación escrita, el uso limitado de registros financieros y administrativos, la falta de definición clara de funciones dentro de la microempresa y el escaso control del flujo de ingresos y gastos. Estas limitaciones afectan la capacidad de organización interna, dificultad al tomar de decisiones financieras aumentando el riesgo de inestabilidad económica, lo que puede comprometer la continuidad de las microempresas dentro del mercado.

Las estrategias administrativas diseñadas a partir del contexto local resultan pertinentes para mejorar la gestión y fortalecer la sostenibilidad de las microempresas comerciales del cantón La Maná. Entre las principales estrategias se destacan la implementación de planificación administrativa básica, el uso de registros digitales para el control financiero, la definición estructurada de funciones dentro del negocio y el fortalecimiento de prácticas de ahorro empresarial y fondos de emergencia. Estas estrategias fueron diseñadas considerando La situación operativa de las microempresas se presenta como un elemento clave, y se convierte en una herramienta práctica que facilita la mejora de la organización administrativa, la optimización de los recursos y la consolidación de la sostenibilidad de la empresa a mediano plazo

14.2. Recomendaciones

Las microempresas comerciales deben adoptar herramientas básicas de Gestión Administrativa, dando prioridad a la planificación documentada, el control de actividades y organización interna, con la finalidad de reducir la informalidad administrativa y optimizar el desempeño operativo.

Fortalecer la educación financiera de los emprendedores, promoviendo el uso de registros contables, la planificación de gastos y la creación de fondos de ahorro para mejorar la sostenibilidad económica y la capacidad de respuesta ante contingencias.

Se sugiere a las autoridades locales, instituciones educativas y organizaciones de apoyo empresarial, impulsar programas de capacitación y acompañamiento basados en las estrategias propuestas, facilitando su implementación progresiva y adaptada a la situación actual de las microempresas comerciales en el cantón La Maná.

15. BIBLIOGRAFIA

- Alvarado Jaramillo, E. d., Rodríguez Cueva, A. M., Jaramillo Cevallos, M. A., & Ortiz Muñoz, P. F. (2025). El microcrédito y la microempresa como agentes de dinamismo en la economía ecuatoriana y su contribución al PIB. *Revista De Ciencias Sociales Y Económicas*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i1.608>
- Arias-Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9-28.
- Barzola Choez, A. E. (2025). *Gestión administrativa y sostenibilidad de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado, cantón Pedro Carbo*. [Tesis de grado]. Universidad estatla del Sur de Manabí:
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7687/1/Barzola%20Choez%20%20Amarilis%20Emilia.pdf>
- Becerra Bizarrón, M. E., Sandoval Ballesteros, G. D., Delgado Diaz, L. A., & Vargas Aceves, M. d. (2023). La gestión global como indicador de la sostenibilidad empresarial de las microempresas del sector comercio en Puerto Vallarta. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 7(3), 07–20.
<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.3.1112>
- Benítez Pincay, L. J. (2025). Gestión responsable y organización interna: un análisis de su impacto en la sostenibilidad y en el desempeño de las MIPYMES ecuatorianas. *Prohominum*, 7(7), 262-271. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0327>
- Cacuango Cabascango, N. A. (2025). *Gestión administrativa y el desarrollo empresarial de la empresa “Aguirre Papelerías”, en la ciudad de Cayambe*. [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Chimborazo:
[http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14650/1/Cacuango,%20N.%20\(2025\).%20Gesti%C3%B3n%20administrativa%20y%20el%20desarrollo%20empresarial%20de%20la%20empresa.pdf](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14650/1/Cacuango,%20N.%20(2025).%20Gesti%C3%B3n%20administrativa%20y%20el%20desarrollo%20empresarial%20de%20la%20empresa.pdf)
- CAF. (2023). *Las pymes en Ecuador*. Serie Las pymes en América Latina y el Caribe. Vicepresidencia del Sector Privado de CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-:

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf

- Cajas Sigüencia, T. A., Duarte Cevallos, R. J., Mesías Vega, A. R., & Guerrero Ruiz, K. S. (2025). Sostenibilidad empresarial un enfoque contable financiero para la gestión administrativa responsable. Una revisión sistemática. *RECIAMUC*, 9(3), 293-310. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.\(3\).julio.2025.293-310](https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(3).julio.2025.293-310)
- Cedeño Velásquez, J. A., & Sánchez Parrales, L. V. (2025). Estrategias Administrativas y su influencia en la eficacia Organizacional en las instituciones públicas del cantón Portoviejo. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(E1), 1265-1288. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/747>
- Cedeño Velásquez, J. A., & Sánchez Parrales, L. V. (2025). Estrategias Administrativas y su influencia en la eficacia Organizacional en las instituciones públicas del cantón Portoviejo. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(E1), 1265-1288. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/747>
- Chavez Asto, B. L. (2020). *Gestión administrativa y la implementación de recomendaciones de informes de control en el MTPE y unidades ejecutoras*. [tesis de maestría]. Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45722/Chavez_%20ABL-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cobos Gutierrez, C. E. (2025). Factores de Gestión y Sostenibilidad en el Rendimiento Financiero de PYMES Peruanas. *Revista De Ciencia, Tecnología E Innovación*, 23(33), 463–470. <https://doi.org/10.56469/rcti.v23i33.1479>
- Concha Corro, C. E., Erazo Benavides, E. S., Serrano Castro, A. K., Ayme Ayme, C. W., & Lucintuña Punina, L. A. (2025). La innovación empresarial basada en tecnología como factor clave para el éxito organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 4073-4087. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15991
- Cruzado Loyola, Y. Y., & Morillas Zavaleta, M. M. (2020). *Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad de las Mypes del sector calzado del Distrito El Porvenir en el periodo 2016-2019*. [Tesis de grado]. Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64975/Cruzado_LYY-Morillas_ZMM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Durán Delgado, J. (2025). Gestión de talento humano y el desarrollo de competencias laborales para el éxito de las organizaciones. *Polo del Conocimiento*, 10(1), 371-390. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i1.8683>
- Dvorsky, J., Frajtova-Michalikova, K., & Zvarikova, K. (2024). Efecto de determinados determinantes sobre la sostenibilidad de las PYMES: ¿Importa el género? *Ciencias Administrativas*, 14(11), 281. <https://doi.org/10.3390/admsci14110281>
- Fuentes Guelac, M. d. (2023). *Influencia de las micro y pequeñas empresas en el desarrollo económico local en la región Amazonas*. [Tesis de grado]. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas: <https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/3720/Mar%c3%ada%20del%20Pilar%20Fuentes%20Guelac%20-%20FACEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galileo. (2025). *Tendencias clave en 2025 para la administración de empresas*. Universidad Galileo: <https://www.galileo.edu/idea/noticias/tendencias-clave-en-2025-para-la-administracion-de-empresas/#:~:text=tecnolog%C3%ADas%20como%20la%20inteligencia%20artificial%20y%20la%20anal%C3%ADtica%20de%20datos%2C%20las%20empresas%20est%C3%A1n%20optimizando%20sus>
- González-González, R., Arce-Recalde, J., & Peñate-Santana, Y. (2022). Fracaso empresarial asociado a las habilidades del empresario. Caso enfocado en PYMES de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Portal De La Ciencia*, 3(2), 134-144. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v3i2.318>
- González-Ramón, E., Ramírez-López, G., Serdán-Valencia, K., Morales-Ochoa, C., & Scaffy Vivero, J. (2022). Las microempresas como entes generadores de empleo en el Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 86-95. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1073>
- Granda Villalba, N. K. (2024). *Gestión administrativa del departamento médico de federios y su incidencia en la sostenibilidad empresarial*. [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Babahoyo: <https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7744f11d-1c7e-410d-9ca2-0c79dabad5fe/content>

- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones: Types and classification of investigations. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(2), 956 – 966. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Innovaciones en sostenibilidad y competitividad empresarial: una revisión. *Revista de Producción Más Limpia*, 280(Parte 1). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., Santander Salmon, E. S., & Bravo Bravo, I. F. (2023). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón La Concordia. *Código Científico Revista De Investigación*, 4(E1), 270-295. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nE1/97>
- Herrera-Sánchez, M. J. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56-69. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42>
- Kolbe, D. (2022). *Orientación al mercado e innovación, la clave del éxito exportador de las pymes latinoamericanas*. EGADE Business School: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/investigacion/orientacion-al-mercado-e-innovacion-la-clave-del-exito-exportador-de-las#:~:text=La%20orientaci%C3%B3n%20al%20mercado%20se,puede%20ser%20reactiva%20o%20proactiva>.
- López Díaz, V. H., & Ramírez Vargas, D. L. (2023). Variables influyentes en la gestión administrativa de las pymes. *MLS Law and International Politics*, 2(2), 80-93. <https://doi.org/10.58747/mlslip.v2i2.2420>
- Lozada, G., Valarezo, C., Salcedo, V., & Sotomayor, G. (2020). Factores determinantes del fracaso empresarial en la ciudad de Machala, provincia de El Oro (Ecuador) durante el periodo 2019. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 206-217. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.389>
- Maldonado-Mina, J. L. (2025). El papel de las microempresas rurales en el fortalecimiento del desarrollo rural: una mirada desde el contexto ecuatoriano. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(1), 340-353. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/894>

- Masaquiza Paucar, A. J. (2024). *La gestión administrativa y los procesos tecnológicos de la empresa Jhor Sport de la ciudad de Ambato*. [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Chimboraz:
[http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14357/1/Masaquiza%20P.,%20Alexander%20J.%20\(2025\)%20La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20y%20los%20procesos%20tecnol%C3%B3gicos%20de%20la%20empresa%20J.pdf#:~:text=las%20cuatro%20etapas%20para%20un%20proceso%20ad](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14357/1/Masaquiza%20P.,%20Alexander%20J.%20(2025)%20La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20y%20los%20procesos%20tecnol%C3%B3gicos%20de%20la%20empresa%20J.pdf#:~:text=las%20cuatro%20etapas%20para%20un%20proceso%20ad)
- Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Pí©rez, M. L. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES: Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Neto Eras, D. B., & Nauta Padilla, L. D. (2025). Análisis de los factores económicos y su incidencia en la sostenibilidad de las microempresas comerciales del cantón La Maná. *Bastcorp International Journal*, 4(1), 263-280.
<https://doi.org/10.62943/bij.v4n1.2025.172>
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac journal*, 20(1), 76-105.
<https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Osorio Correa, J. P., & Espinosa Ardila, G. A. (2024). *Análisis del acceso al financiamiento como barrera para el crecimiento empresarial en Tuluá*. [Tesis de grado]. Unidad Central del Valle del Cauca:
<https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/4722/TG-josorio-gespinosa.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Otoya Tasayco, C. O. (2024). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas del Peú: Inversiones DAZAV E.I.R.L. - Ancash, 2024*. [Tesis de grado]. Universidad Católica los Angeles de Chimbote:
https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/37933/GESTION_CONTROL_OTOYA_TASAYCO_CHRISTIAN_OSWALDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Peñañiel, J., & Rodríguez Toala, A. J. (2024). *Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad de la microempresa Palim*. [Tesis de grado]. Universidad Estatal del Sur de Manabí:
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3708/1/TESIS%20ENTREGA.pdf>
- Pibaque Pionce, M. S., & Magallanes Velasco, D. E. (2024). *El proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento empresarial del comisariato ERICORLA S.A, cantón Pedro Carbo*. [Tesis de grado]. Universidad Estatal del sur de Manabí:
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7038>
- Pinto Gómez, E. (2022). *Análisis de una estructura de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competitividad de una organización prestadora de servicios*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/51032/epintog.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Plaza, P. (2024). *Estrategias de gestión administrativa para el crecimiento sostenido de medianas empresas agrícolas en la Provincia de Los Ríos, Ecuador*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. 212 pp:
<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/cf5861d7-fd52-4e8c-90d2-38738b625a0f/content>
- Quimi Franco, D., Arzube Mendoza, E., Flores Villacrés, E., & Quimi Franco, W. (2025). *Factores de gestión financiera y estructura de capital en la rentabilidad de las pymes ecuatorianas en el periodo 2024*. Polo del Conocimiento, 10(8), 2562-2597:
https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10394/html?utm_source=chatgpt.com
- Rocha Hidalgo, N. R., Bermeo Moreno, M. G., Pazmiño Rocha, M. J., Tabare Casquete, T. C., & Vaca Montalvo, T. d. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 932-945. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898
- Rodas Camacho, L., Moreno Chinchay, L. R., Chaccara Contreras, V., Aguilar Espinoza, S. D., & Pantoja Trujillo, Y. E. (2023). Emprendimiento Verde y Sostenibilidad Empresarial en el Emporio Comercial de Gamarra La Victoria 2023. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 8(1), 1338-1374.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9525

Toapanta Cayo, J. M. (2022). *Diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa "Anthonela Farms" provincia Cotopaxi, cantón Latacunga*. [Tesis de grado]. Escuela Politécnica de Chimborazo: <https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/441d93f7-ae99-469f-8567-7508760e5161/content>

Vargas Baque, L. I. (2023). *Modelo de gestión administrativo - financiero para la empresa productora y comercializadora de lácteos "Darilac", cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 - 2026*. [Tesis de grado]. Escuela Politécnica de Chimborazo: <https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/000c707e-ea98-4d4c-93fa-2214d42f8e67/content>

Vera-Velásquez, F. B., Martín-Fernández, R. A., & Esquivel-García, R. (2024). Mejora de la gestión administrativa de las microempresas cafetaleras del cantón Jipijapa, Ecuador. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 52-67. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.171>

Yadegaridehkordi, E., Foroughi, B., Iranmanesh, M., Nilashi, M., & Ghobakhloo, M. (2023). Determinantes del desempeño ambiental, financiero y socialmente sostenible de las PYME manufactureras en Malasia. *Elsevier*, 35, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.10.026>

Yoza Rodríguez, N. R., & Piguave Vargas, M. T. (2025). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional del GAD Pedro Carbo. *Revista Pulso Científico*, 3(4), 192-205. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.113>