



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**TRABAJO DE TITULACIÓN
MODALIDAD ENSAYO O ARTÍCULO ACADÉMICO**

TÍTULO:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADA EN LAS MIPYMES

AUTORES:

ZAMBRANO VALDEZ KARLA GABRIELA

MORA QUIROZ JOHAN JESUS

UNIDAD ACADÉMICA:

EXTENSIÓN CHONE

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

DR. HENRY FABRICIO MENDOZA CEDEÑO, PHD.

CHONE – MANABÍ - ECUADOR

FEBRERO DEL 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

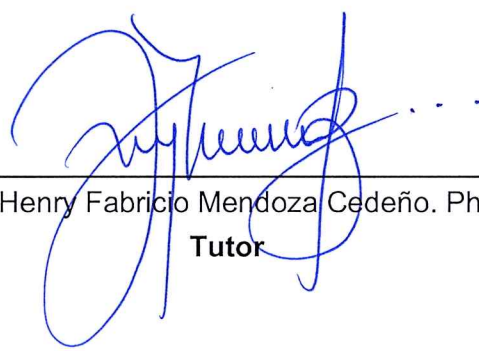
Dr. Henry Fabricio Mendoza Cedeño, PhD, docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, en calidad de Tutor.

CERTIFICO

Que el presente trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad Proyecto de Investigación, con el título: " La Gestión Administrativa Aplicada en las MIPYMES" ha sido revisado exhaustivamente en varias sesiones de trabajo.

Las opciones y conceptos vertidos en este trabajo de titulación es fruto de la perseverancia y originalidad de sus autores: Zambrano Valdez Karla Gabriela y Mora Quiroz Johan Jesús, siendo su exclusiva responsabilidad.

Chone, febrero 2026



Dr. Henry Fabricio Mendoza Cedeño. PhD
Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quienes suscriben la presente: **Zambrano Valdez Karla Gabriela y Mora Quiroz Johan Jesús**, estudiantes de la Carrera de **Administración de Empresa**, declaran bajo jurando que el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad **Ensayo o Artículo Académico**, con el título: "**La Gestión Administrativa Aplicada en las MIPYMES**", previo a la obtención del Título de Grado de Licenciados en Administración de Empresas, es de autoría propia y ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de tercero consultado las referencias bibliográfica que incluyen en este documento.

Finalmente, los autores están de acuerdo en ceder los derechos de uso del presente a la **Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí**, para que forme parte de su patrimonio intelectual e investigación científica.

Chone, febrero de 2026



Zambrano Valdez Karla Gabriela
C.I:1314478718
AUTORA



Mora Quiroz Johan Jesús
C.I: 1312716481
AUTOR

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE

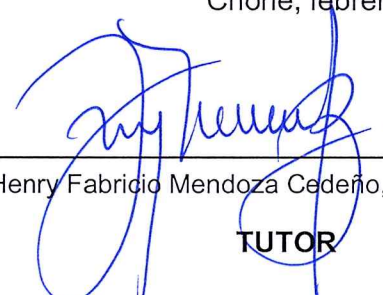
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el trabajo de la Universidad de Integración curricular, modalidad ensayo o artículo académico con el título: “La Gestión Administrativa Aplicada en las MIPYMES”, elaborado por los egresados ZAMBRANO VALDEZ KARLA GABRIELA Y MORA QUIROZ JOHAN JESÚS, de la carrera de Administración de Empresas.

Chone, febrero 2026



Lic. Lilia del Rocío Bermúdez Cevallos, PhD
DECANA

Dr. Henry Fabricio Mendoza Cedeño, PhD
TUTOR

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. Indira Zambrano Cedeño. Mgs
SECRETARIA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico, primeramente, a Dios mi creador por siempre darme fortaleza, sabiduría y perseverancia y recordarme que debo esforzarme y ser valiente. Con mucha gratitud a mi familia, el pilar fundamental de mi vida. A mi esposo Víctor Altamirano, por su apoyo logístico y emocional en las largas jornadas de estudio. A mi hija Victoria, para que este trabajo de titulación sea un testimonio de que con disciplina y amor ella también pueda alcanzar las metas más altas.

A mis hermanas que también cumplen un papel muy fundamental, gracias por ser mi inspiración en este camino, porque con su amor y soporte me he podido defender hasta ahora. A mi madre por ser mi mayor cimiento en mis estudios, gracias por estar presente y empujar a mí y mis hermanas a ser mejor cada día y regalarnos el ejemplo de esforzarnos por nuestros sueños.

A mis compañeros de aula, gracias a Cindy Loor, Tania Palma, Johana Muñoz, Anthony López, que siempre me ayudaron, gracias por compartir momentos inolvidables en este recorrido que ahora son los resultados de nuestro esfuerzo y nuestra dedicación.

Por último, y el más importante, mi compañero de trabajo de titulación, Jesús Mora, con quien compartí experiencias muy bonitas, una linda amistad y compañerismo para llegar hasta aquí y culminar este proceso de titulación.

Karla Gabriela Zambrano Valdez

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación, lo encomiendo primeramente a Dios, fuente de vida y guía constante, por concederme la fortaleza necesaria para no rendirme, la claridad para tomar decisiones correctas y la fe para avanzar, incluso en los momentos de mayor dificultad.

Con profundo agradecimiento a mi madre, quien ha sido mi apoyo incondicional y ejemplo de lucha, sacrificio y amor. Su acompañamiento y enseñanzas han sido fundamentales para sostener mi proceso académico y personal.

A mi esposa Annie Basurto, por su paciencia, comprensión y respaldo permanente. Por estar presente en cada esfuerzo, por alentar mis metas y caminar a mi lado con entrega y confianza durante esta etapa de formación.

A mi hija Abbie Mora, motor de mi inspiración diaria que siempre tenga en este trabajo del compromiso de padre con su futuro.

A mis compañeros de aula, en especial a mi amiga Tania Palma, por su acompañamiento y colaboración en esta maravillosa etapa universitaria.

Y por último a mi compañera de titulación Karla Zambrano, con quien logre formar la bina perfecta y culminar con éxito nuestro trabajo de titulación.

Jesús Johan Mora Quiroz

RECONOCIMIENTO

Como equipo, expresamos nuestro reconocimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Chone y a la carrera Administración de empresas por el espacio de formación que nos permitió adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y vivir experiencias que marcaran nuestra trayectoria profesional.

A nuestro tutor de titulación, Dr. Fabricio Mendoza Cedeño, por su orientación, observaciones y disposición para guiarnos en cada etapa de la investigación.

Reconocemos también la labor de todos los docentes que, a lo largo de la carrera, compartieron no solo conocimientos académicos, sino también principios y valores que hoy forman parte de nuestra visión profesional.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
RECONOCIMIENTO	VII
Resumen.....	9
Abstract.....	10
1. Introducción	11
2. BASE TEÓRICO.....	12
2.1. La gestión administrativa.....	12
2.2. MiPymes	14
3. Metodología	16
4. Resultados.....	18
5. Discusión	22
6. conclusión.....	23
7. Recomendación.....	23
8. Bibliografía.....	24

La Gestión Administrativa Aplicada en las MIPYMES

Zambrano Valdez Karla Gabriela

e1314478718@live.ulead.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-6727-6155>

Mora Quiroz Johan Jesús

e1312716481@live.ulead.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-9575-448X>

Dr. Henry Fabricio Mendoza Cedeño

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Extensión Chone

Henry.mendoza@ulead.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6453-363X>

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en la ciudad Chone, identificando las prácticas empíricas y técnica para su sostenibilidad. La investigación empleada fue de enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con el enfoque descriptivo y correlacional. Se aplicó la técnica de la entrevista estructurada bajo la escala de Likert a 20 propietarios de negocios y se utilizó una ficha de observación, documentación científica, para contrastar la evidencia mediante la estrategia metodológica de triangulación para darle rigor científico a los resultados, revelando una "paradoja administrativa": mientras que la gran mayoría de los gerentes percibe la gestión administrativa como eficiente, los datos demuestran que casi la totalidad de los negocios carece de planificación formal escrita y opera sin manuales de funciones ni organigramas estructurados. En el ámbito financiero, existe un reconocimiento unánime, en referencia a la ausencia de procesos que limitan su crecimiento, operando bajo un modelo de "administración por supervivencia" donde la tecnología se subutiliza para fines meramente operativos. Asimismo, se identificó un aislamiento institucional crítico, donde la gran mayoría de las empresas no recibe apoyo técnico de la academia. Se concluyó que la brecha entre la percepción gerencial y la realidad técnica constituye la principal barrera para la sostenibilidad a largo plazo comprobándose la hipótesis planteada, recomendando la implementación de modelos de gestión simplificados y el fortalecimiento de la alianza universidad-empresa para profesionalizar el sector comercial.

Palabras clave: Gestión administrativa, MiPymes, sostenibilidad, triangulación.

Abstract

The objective of this research was to evaluate the administrative management of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the city of Chone, identifying empirical and technical practices for their sustainability. The research employed a mixed (quantitative-qualitative) approach with a descriptive and correlational focus. A structured interview technique based on the Likert scale was applied to 20 business owners, and an observation sheet and scientific documentation were used to contrast the evidence using a triangulation methodological strategy to give scientific rigor to the results, revealing an “administrative paradox”: while the vast majority of managers perceive administrative management as efficient, the data show that almost all businesses lack formal written planning and operate without structured job manuals or organizational charts. In the financial sphere, there is unanimous recognition of the absence of processes that limit growth, operating under a model of “survival management” where technology is underutilized for purely operational purposes. Likewise, critical institutional isolation was identified, with the vast majority of companies receiving no technical support from academia. It was concluded that the gap between managerial perception and technical reality constitutes the main barrier to long-term sustainability, confirming the

Translated with DeepL.com (free version)

Keywords: Administrative management, MSMEs, Sustainability, Triangulation.

1. Introducción

Desde una perspectiva sistémica, la gestión administrativa se consolida como una ciencia observable, práctica y verificable que no debe limitarse a un conjunto de tareas mecánicas o al cumplimiento de formatos operativos. Por el contrario, debe entenderse como el eje estratégico que articula el capital humano y financiero para responder a las demandas de un mercado digitalizado, exigente y competitivo. Esta disciplina implica procesos continuos de planificación, organización, dirección y control, los cuales permiten alinear las actividades organizacionales con la misión y visión de la empresa, asegurando la objetividad del conocimiento administrativo para mejorar los procesos y la toma de decisiones estratégicas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), constituyen la columna vertebral de la estructura económica en diversos países, siendo reconocidas como el principal sostén de las economías emergentes debido a su alta representatividad en la creación de empleo y dinamización de la producción a través de la innovación comercial.

En América Latina, estas organizaciones aportan una parte significativa al mercado laboral formal e informal, consolidando las matrices productivas regionales. En el mercado comercial ecuatoriano de los últimos diez (10) años, el ecosistema empresarial ha transitado por una vulnerabilidad profunda y crisis sucesivas que han demandado una adaptación a los modelos de gestión. A pesar de los marcos legales aduaneros y regímenes simplificados vigentes, la persistencia de una administración empírica limita el aprovechamiento de estos recursos para la obtención de crédito y expansión, restringiendo la capacidad de crecimiento sostenible.

En la provincia de Manabí, la mayoría de las MiPymes son gestionadas por familias, esto genera una administración de confianza, pero también desafíos en la sucesión y la separación de las finanzas de las MiPymes.

En el cantón Chone, las MiPymes de los sectores comerciales y de servicios (ferreterías, restaurante, servicios de encomiendas, almacenes de comercios agrarios) reflejan una notable capacidad de resiliencia para sostener la economía local. Sin embargo, la realidad interna de estos negocios revela estructuras organizativas débiles, un control interno deficiente y una marcada carencia de cultura en planificación estratégica, factores que se identifican como causas principales de la mortalidad empresarial prematura durante los primeros cinco (5) años de gestión.

Esta problemática evidencia la necesidad de analizar cómo la transición desde un manejo empresarial empírico hacia una gestión administrativa tecnificada puede fortalecer el núcleo administrativo y mitigar retos estructurales financieros y operativos.

La presente investigación aborda el estudio mediante un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la aplicación de las funciones administrativas tradicionales y comprender las percepciones de los administradores en relación con el crecimiento del negocio. Resulta fundamental considerar que el conocimiento de los gestores y la adopción de tecnologías de información impactan directamente en la rentabilidad y productividad. En este sentido, el papel del gerente trasciende el uso de herramientas tecnológicas para centrarse en un marco de decisiones, capacidades y liderazgo consciente, elementos determinantes para evitar el estancamiento en etapas de mera subsistencia.

Bajo este marco, se identifica una brecha de articulación sistémica entre las capacidades de gestión y la adaptación tecnológica a nivel local. El estudio se justifica

en la necesidad de generar evidencia técnica que fortalezca el tejido empresarial chonense y permita a las empresas corregir desviaciones en tiempo real para asegurar la calidad de sus procesos.

A partir de esta realidad, se planteó como objetivo evaluar la gestión administrativa de las MiPymes del cantón Chone para el fortalecimiento del conocimiento organizacional y la optimización de su eficiencia operativa. Para ello, se identificaron las principales limitaciones en las etapas del proceso administrativo, se describió el impacto de la gestión en el desempeño económico y se plantearon estrategias para el fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores locales.

Finalmente, la investigación sustentó en la hipótesis de que la gestión administrativa eficiente influye positivamente en el desarrollo y sostenibilidad de las MiPymes. Se postuló que la organización técnica de los recursos incrementa la productividad; que un control administrativo efectivo mejora la eficiencia operativa mediante la reducción de costos y la mejora de márgenes asociados a la actividad; y que la evaluación continua de los procesos permite detectar fallas para optimizar el desempeño empresarial global

2. Bases Teóricas

2.1. La Gestión Administrativa

La gestión administrativa es la disciplina clave en el funcionamiento eficiente de las organizaciones, siendo importante la adecuada implementación, ya que resulta vital para alcanzar los objetivos institucionales. Lo cual se concibe como los procesos: planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos empresariales (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) con la finalidad de lograr metas definidas, dentro del marco ético y eficiente (Chiavenato, 2021).

Además, con los procesos se establece el camino estratégico que permite alinear las actividades organizacionales con apoyo de la misión y visión.

Autores como Robbins y Coulter (2018) destacan que la gestión administrativa eficiente permite enfrentar los cambios del entorno, incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de innovación. Desde ese sentido, la administración no es un acto aislado, sino un proceso continuo que exige una visión integral y flexible para responder a los contextos de incertidumbre y competitividad.

En el caso de las MIPYMES, esos procesos muchas veces se ven limitado por la falta de formación técnica de sus líderes, lo que dificulta la implementación de sistemas de gestión estructurados (Bosmediano Andrade, 2022).

En los últimos años, se han incrementado el interés por mejorar la gestión administrativa de las MIPYMES, reconociendo que su sostenibilidad depende, en gran medida, de las capacidades para organizar los procesos internos de forma eficiente. Sin embargo, según Barreto, Zaruma y Centeno (2023), mencionan que las mayorías de las MIPYMES del cantón Chone, operan sin planificación formal, con estructuras jerárquicas informales y con escaso uso de tecnologías de gestión, haciéndolas vulnerables a las crisis económicas actuales del Ecuador y cambios del mercado nacional e internacional.

Dimensiones de la gestión administrativa

La planificación es la más importantes de las funciones de la gestión administrativa, lo cual consiste en establecer objetivos, definir estrategias y anticipar las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados en tiempo determinado, de tal manera planificar implica tomar decisiones en el presente para anticiparse al futuro;

determinando qué se va a hacer, cómo se va a hacer, cuándo y con qué recursos (Koontz y Weihrich, 2012).

Torres (2022) señala, que las organizaciones públicas de los gobiernos locales y regionales pasa por la estructuración de diseños y análisis, como los puestos y cargos de la empresa, tomando en cuenta diversos elementos como los sistemas administrativos, recursos humanos, abastecimientos, presupuestos, tesorería, contabilidad, inversiones, entre otros, todos ellos contribuyen a mejorar la administración.

De esta manera la gestión administrativa como gestión, consiste en diseñar la estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información y puedan operar con eficiencias y desde ese entorno alcanzar los objetivos planificados, es decir respondan con rapidez y liderazgo motivado por los cambios del mercado actual y necesidades sociales.

Manifiesta Córdova et al. (2022) que a esa dimensión también se conoce como motivación, estimulación, liderazgo, que reside que sus integrantes actúen de manera colaborativa y que apoyen al beneficio que tiene los objetivos, Por lo tanto, el liderazgo, la motivación y la comunicación refuerzas las estrategias de la gestión administrativa.

Desde lo expresado, en una empresa o institución los líderes deben ser empáticos, proactivo a la hora de gestionar el cambio e identificar nuevas oportunidades y adaptables para ajustarse a las necesidades y preferencias de cada miembro del equipo.

Zambrano et al. (2023) afirma; “se trata de controlar que todas las actividades se encuentren alineadas a lo establecido y planificado por la empresa”. Hoy en día, el control debe ser extremadamente analítico y basarse en datos para poder emitir juicios precisos, además el control debe considerar el uso de tecnologías digitales para medir y supervisar los indicadores de rendimiento.

Importancia de la gestión administrativa

Menciona Ghiglione (2021) la gestión se ha consolidado como una herramienta fundamental en el desarrollo económico, no sólo para las empresas, organizaciones e instituciones, sino también para el propio sector productivo e incluso a nivel país. Es decir, aplicando adecuado sistema de gestión eventualmente se traduce en la reducción de los costos y mejora los márgenes asociados a la actividad, aumento del market share y satisfacción del cliente.

De esta forma, la gestión administrativa es importante porque prepara a la empresa para actuar con antelación, teniendo en cuenta todos los métodos y procesos necesarios para cumplir sus objetivos y minimizando al mismo tiempo las consecuencias negativas o los posibles problemas (Universidad Latina de costa Rica, 2020).

La gestión administrativa es la acción clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de las empresas, haciéndose posible a través de la aplicación de varios procesos como: Planificación, el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos. Organización, se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente de tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas. Dirección, es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas y Control, en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Según Calderón et al. (2025) Esa disciplina ha evolucionado desde prácticas empíricas basadas en la costumbre hacia un modelo científico donde Henri Fayol estableció los principios fundamentales conocidos hoy como el proceso administrativo:

planificación, organización, dirección y control, de tal manera estos fundamentos permiten que las normas organizacionales sean flexibles y se vinculen con las necesidades del entorno cambiante y que facilite las metas operativas.

Desde ese sentido la administración evoluciono desde la práctica empírica a la práctica científica y aplicada disciplinaria con los principios fundamentales de Fayol, proporcionado la naturaleza en la administración como: es unas ciencias observables, coordinación eficiente de los recursos (humanos, físicos), permitiendo flexibilidades y control en los insumos de los elementos administrativos de manera eficaz y transparente. Desde una perspectiva epistemológica contemporánea, la gestión administrativa no debe limitarse a una aplicación rígida de reglas "planificadas", sino que debe integrar enfoques modernos como la gestión basada en datos, el liderazgo transformacional y la agilidad organizativa.

Afirma Reyes y Escalante (2025) que el uso de la ciencia y la tecnología en la administrativa de las MiPymes asegura objetividad del conocimiento administrativo, para mejorar los procesos organizacionales, es decir se convierte en una herramienta analítica y tecnificada para corregir riesgos y resultados permitiendo obtener mejores tomas de decisiones estratégicas, proporcionado además la integra disciplinaria en la gestión del conocimiento y la responsabilidad social.

De acuerdo con los estudios de Sandoval y Chávez et al. (2025) "las organizaciones modernas requieren una fundamentación epistemológica que les permita interpretar la realidad" (p.13).

Para las MiPymes, esto implica que la función de "Dirección" debe evolucionar hacia un liderazgo consciente y más humano, capaz de armonizar las metas individuales de los colaboradores permitiendo el crecimiento en sectores locales.

Finalmente, el componente de "Control" en la gestión administrativa se redefine bajo una visión analítica y tecnológica, dejando de ser un mecanismo punitivo para convertirse en un sistema de retroalimentación constante. Calderón y Rivera (2025) sostienen que la implementación de indicadores de gestión, apoyados en herramientas digitales, es lo que permite a las pequeñas empresas corregir desviaciones en tiempo real y asegurar la calidad de sus procesos.

2.2 MiPymes

Las MiPymes en el Contexto Global y Regional

Las matrices productivas en América Latina y el Caribe cuentan con una alta representatividad de empresas pequeñas y medianas (MiPymes), no obstante, estas empresas enfrentan una serie de retos como: capacidad gerencial, logística y conectividad física, impacto de la crisis económica social, financiamientos, conocimientos, innovación en la productividad, entre otros.

De acuerdo con cifras de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2023), en la región las pymes aportan una tercera parte del empleo formal, pero si se considera, las pequeñas, mediana y grande empresa e incluso el empleo informal, según el Banco Interamericano de desarrollo (2022), representa entre un 60% al 70% de empleo y productividad.

Por lo tanto la premisa de que las matrices productivas latinoamericanas están dominadas por MiPymes que enfrentan retos multifacéticos como capacidad gerencial, financiamiento e innovación urge en evaluar la gestión administrativa, Desde este

marco, el análisis representativo de las MiPymes latinoamericanas, donde la evaluación de su gestión administrativa, no es proporcionar parches de soluciones a los problemas más bien es contribuir a una empresa más ordenada, permitiendo vincular sistemas de gestión y herramientas tecnológicas para mitigar retos estructurales (financieros, operativos) a los síntomas de manera aislada, para fortalecer el núcleo administrativo de las MiPymes.

MiPymes en Ecuador

El ecosistema empresarial ecuatoriano se caracteriza por una altísima concentración de empresas.

INEC (2023, 2024), “a través del Registro Estadístico de Empresas (REEM) documenta más de 1.2 millones de unidades activas. Un avance significativo es la integración del RIMPE (Régimen Simplificado para Emprendedores), que ha permitido visibilizar a microempresas que antes operaban en la informalidad absoluta” (p.21).

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), como lo demuestra el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2.

El Registro Estadístico de Empresas (REEM): información estadística sobre la estructura empresarial ecuatoriana

	Descripción de Variables	REEM 2024	
		2023 ^a	2024 ^b
(a) Base definida (b) Base mínima definida.	Número de empresas	1.173.985	1.073.524

Fuente: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Existen 1'073.524 empresas en el año 2024* que comprenden unidades económicas que registraron alguna de las siguientes condiciones: Ventas, Plazas de empleo registrado en el IESS, Pagaron impuestos en el SRI bajo el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) y Registraron Importaciones y/o Exportaciones.

Sin embargo, la persistencia de una administración empírica limita el aprovechamiento de estos marcos legales para la obtención de crédito y expansión (Superintendencia de Compañías, 2024). Por lo tanto, Considera como activa a una empresa siempre y cuando en el periodo de referencia cumpla por lo menos con una de las siguientes condiciones: unidades económicas que reportaron ventas y/o plazas de empleo registrado y/o pertenezcan al RISE hasta el año 2021 y/o pertenezcan al RIMPE a partir del año 2022 y/o registren importaciones y/o exportaciones desde el año 2023 y que tengan una actividad económica válida de tal manera:

Por lo consiguiente el RIMPE, registra 489.154 (45,6%) empresas en el 2024, que declararon bajo el RIMPE; no declaran ventas ni plazas de empleo registrado en la seguridad social, no registran importaciones y/o exportaciones. Además, existe otro grupo de negocios (micro empresas o pequeñas empresas), registra 41,1 % que equivale a 440.790 de negocios.

A nivel sectorial y provincial, el análisis revela que el comercio sigue siendo el motor de las MiPymes, aunque registró una disminución del 12.2% en su número de

empresas activas durante 2024. En Manabí se consolida como la tercera provincia con mayor número de empresas en Ecuador, según el REEM (2024), la provincia concentra una parte vital del 45.6% de empresas bajo el régimen RIMPE, lo que indica que su economía depende casi exclusivamente de micro y pequeños negocios. (Tabla N° 1)

(Tabla N° 1)

Tabla 3: Provincias Con Más Empresas (Top 5)

Provincia	Número Empresas	% Rimpe	Posición
Pichincha	285,420	43.2%	1
Guayas	267,890	44.1%	2
Manabí	112,350	45.6%	3
Azuay	89,760	42.8%	4
Tungurahua	67,430	41.9%	5

Fuente: INEC (2024)

Esto representa el parque empresarial del ecuador combinada con una administración empírica y administrativa teórica práctica de límite de crecimiento.

Vulnerabilidad de las MiPymes en el Cantón Chone

El análisis aterriza en el cantón Chone, donde predomina una economía agro-comercial. Estudios de Moreira y Jama (2023) indican que la planificación en estas empresas es mayoritariamente inexistente, enfocada en la supervivencia diaria.

Solís et al. (2023) destacan que las estructuras administrativas de las MiPymes son jerárquicas en la gran mayoría del cantón de Chone siendo familiares, lo que genera conflictos de autoridad y falta de estandarización en procesos contables y operativos. Es decir, en Chone comercialmente actúa como un nodo estratégico para la zona norte de Manabí.

Su vulnerabilidad radica en que, a pesar de tener una alta movilidad comercial, la informalidad administrativa impide que los negocios populares aprovechen los beneficios del RIMPE para escalar a pequeñas o medianas empresas. Además, la falta de un "liderazgo consciente" (Sandoval y Chávez, 2025) hace que el crecimiento se estanque en la etapa de subsistencia.

3. Metodología

El estudio adoptó un enfoque de la investigación mixto (cuantitativo-cualitativo), fundamentado en el tipo de estudio descriptivo- interpretativo y correlacional (Rivas, 2019) y (Padrón, 2012).

Esta aproximación permitió documentar y comprobar de manera sistemática las particularidades de la gestión administrativa en las MiPymes del cantón Chone, identificándose la relación entre los procesos internos y la sostenibilidad organizacional. Además, bajo el método hipotético-deductivo, se formuló la hipótesis de trabajo (Velasco et al., 2023): Una gestión administrativa eficiente influye positivamente en el desarrollo, productividad y sostenibilidad de las MiPymes en el contexto local; se Determinaron las variables, dimensiones e indicadores.

Para garantizar el rigor científico, se determinaron las variables, dimensiones e indicadores que guían el estudio. El procesamiento cuantitativo se realizó mediante

software estadístico (Excel) para tabular frecuencias y medias, mientras que la validez se reforzó mediante la triangulación de datos con la base teórica y resultados oficiales del INEC

Para analizar las variables de la investigación se procedió a realizar mediante el proceso de estructuración de tres etapas lógicas operacional lo cual se siguieron en la investigación.

Etapa de caracterización Inicial: Diagnóstico situacional mediante la observación de los procesos actuales y revisión de datos estadísticos del, INNE, marco científico de literatura comprobada en base de datos reconocidas como, Google escolar, ProQuis, web of science, Latindex y REEM 2024.

Técnica de investigación: en esta etapa se aplicó entrevista, mediante el instrumento de recolección de datos primarios estructurada bajo la escala de Likert (Rojas & Fernández, 2022), donde los entrevistados fueron evaluados su nivel de acuerdo respecto a 10 ítems críticos.

Guía de Observación Documental: Para contrastar la existencia de planes formales, mediante la observación sistémica, se aplicó el instrumento durante la visita presencial a los establecimientos, contando con los permisos respectivos de los entrevistados.

Etapa de Evaluación e Interpretación: se analizó los resultados obtenidos para determinar las brechas de la gestión administrativa y proponer estrategias de fortalecimiento organizacional.

La población de este estudio se define por las unidades económicas que dinamizan el sector comercial y productivo del cantón Chone: Sujetos de estudio: Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) legalmente constituidas.

Contexto geográfico: Específicamente empresas ubicadas en el cantón Chone, provincia de Manabí.

Condición administrativa: Negocios que operan bajo regímenes como el RIMPE o el régimen general, caracterizados mayoritariamente por una economía agro-comercial y familiar.

Se aplicó un muestreo intencional no probabilístico a veinte (20) personas en sus respectivos establecimientos, legalmente constituida (bajo régimen RIMPE o general) en el cantón Chone.

En la etapa de recolección de datos, se aplicó cuestionario (escala de Likert) y ficha de observación de Gestión Administrativa: Validado mediante el juicio de tres (3) expertos en administración empresarial mediante el análisis de consistencia interna. Este instrumento midió la percepción sobre la eficiencia del proceso administrativo empírico, científico y práctico más el uso de tecnologías.

El análisis de datos se implementó mediante técnicas mixtas complementarias: (1) análisis estadístico descriptivo para los datos cuantitativos, y (2) análisis interpretativo-hermenéutico para los datos cualitativos. Este proceso se rigió por criterios de rigor científico (validez, confiabilidad, sistematicidad) y siguió un razonamiento deductivo desde los constructos teóricos previamente establecidos mediante jerarquización de información epistémica (Padrón, 2022).

Para el procesamiento cuantitativo se utilizó software estadístico (Excel), permitiendo tabular la frecuencia, frecuencia acumulada, las medias y porcentaje de cada dimensión. La validez científica se reforzó mediante la triangulación de los datos

obtenidos con la base teórica de Calderón et al. (2025) y los resultados oficiales del INEC (2024), entrevista y Guía de Observación Documental.

4. Resultados

Para los bloques I, II, III, IV y V, se proyectó los resultados basados en el comportamiento de las MiPymes en el cantón Chone periodo 2025.

Resultados de las Preguntas de investigación

Bloque I: Planificación y Organización Estructural

(Tabla N° 2)

No.	Ítem / Indicador	1 (TD)	2 (ED)	3 (N)	4 (DA)	5 (TA)	Total %
1	La empresa cuenta con una planificación formal (planes estratégicos u operativos escritos) para guiar sus actividades.	50%	40%	0%	00%	10%	100%
2	Existe una estructura organizacional definida (roles y funciones claros) que permite el orden interno.	10%	10%	0%	60%	20%	100%

Fuente: Propietarios de las MiPymes del cantón Chone

Elaborado por: Jesús Mora y Karla Zambrano

Indicador 1: Deficiencia en Planificación Formal (Ítem 1): El 90% de los entrevistados (50% en "Totalmente en desacuerdo" y 40% en "En desacuerdo") manifiesta NO contar con planes estratégicos u operativos escritos: explica que existe una carencia casi total de una hoja de ruta documental, por lo que se trabaja sobre la marcha sin objetivos plasmados en papel, lo que limita la previsión ante crisis económicas.

Indicador 2: Fortaleza en la Estructura Operativa (Ítem 2): Contradictoriamente, el 80% de los participantes (60% "De acuerdo" y 20% "Totalmente de acuerdo") afirma que SÍ existe una estructura organizacional con roles y funciones claros: Aunque no tienen un plan escrito, el personal sabe qué hacer en el día a día. Esto sugiere una organización basada en la costumbre y la práctica empírica muy sólida, probablemente debido a la naturaleza familiar.

Bloque II: Control y Gestión Financiera

(Tabla N° 3)

No.	Pregunta / Afirmación	1 (TD)	2 (ED)	3 (N)	4 (DA)	5 (TA)	Total %
3	La ausencia de procesos administrativos estandarizados limita el crecimiento financiero. ¹	0%	0%	0%	25%	75%	100%
4	La empresa aplica sistemas de control y evaluación (indicadores) para medir resultados. ²	90%	10%	0%	0%	0%	100%
5	Las deficiencias administrativas impactan negativamente en la planificación financiera. ³	0%	0%	0%	30%	70%	100%

Fuente: Propietarios de las MiPymes del cantón Chone.

Elaborado por: Jesús Mora y Karla Zambrano

Análisis de la Carencia de Procesos (Ítem 3): El 100% de los entrevistados (75% Totalmente de acuerdo y 25% De acuerdo) reconoce que no tener procesos estandarizados, provocando retroceso para su crecimiento económico. Esto indica una alta consciencia de la debilidad operativa.

Análisis de los Sistemas de Control (Ítem 4): Los resultados son críticos: el 100% de la muestra se sitúa en niveles de desacuerdo (90% Totalmente en desacuerdo y 10% En desacuerdo). Reflejando que no se mide la rentabilidad ni el desempeño de forma técnica, ya que está confirmando que la gestión es empírica y basada en la intuición del propietario.

Análisis del Impacto en Recursos (Ítem 5): El 100% de los participantes (70% Totalmente de acuerdo y 30% De acuerdo) admite que las fallas administrativas dañan su manejo de recursos y planificación financiera.

Bloque III: Tecnología e Innovación

(Tabla N° 4)

No.	Pregunta / Afirmación	1 (TD)	2 (ED)	3 (N)	4 (DA)	5 (TA)	Total %
6	Se utilizan herramientas tecnológicas o plataformas digitales (software, sistemas de información) para la gestión del negocio.	0%	0%	0%	10%	90%	100%

Fuente: Propietarios de las MiPymes del cantón Chone.

Elaborado por: Jesús Mora y Karla Zambrano.

Análisis del Uso de Herramientas Tecnológicas (Ítem 6): El 100% de los entrevistados manifiesta estar en niveles positivos de acuerdo (90% Totalmente de acuerdo y 10% De acuerdo) respecto al uso de herramientas tecnológicas, de tal manera existe una adopción masiva de tecnología para la operatividad del negocio. Los empresarios de Chone han integrado software o plataformas digitales como parte fundamental de su gestión cotidiana, lo que demuestra una apertura hacia la modernización de sus procesos.

Bloque IV: Capacitación y Entorno Externo

(Tabla N° 5)

No.	Pregunta / Afirmación	1 (TD)	2 (E D)	3 (N)	4 (DA)	5 (TA)	Total %
7	El personal y la gerencia reciben capacitaciones o asesorías administrativas de forma periódica.	85%	10 %	5%	0%	0%	100%
8	La empresa recibe apoyo de instituciones externas (Universidades, Cámaras, Municipio).	95%	5%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Propietarios de las MiPymes del cantón Chone

Elaborado por: Jesús Mora y Karla Zambrano.

Análisis de la Capacitación Periódica (Ítem 7): El 95% de los entrevistados se encuentra en niveles de desacuerdo (85% Totalmente en desacuerdo y 10% En desacuerdo); por lo que existe una brecha crítica en la actualización de conocimientos, ya que su gestión se basa en el aprendizaje empírico y en otros casos la experiencia previa, sin una formación técnica continua que permita profesionalizar los procesos.

Análisis del Apoyo Institucional Externo (Ítem 8): Los resultados son casi unánimes: el 95%, afirma no recibir apoyo o asesoría de instituciones como Universidades o Cámaras de Comercio, de tal manera es evidente un aislamiento técnico.

Bloque V: Impacto en el Desarrollo (Cierre)

(Tabla N° 6)

No.	Pregunta / Afirmación	1 (TD)	2 (ED)	3 (N)	4 (DA)	5 (TA)	Total %
9	Considero que la gestión administrativa actual es eficiente para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado.	0%	0%	0%	20%	80%	100%
10	La gestión administrativa es un factor determinante para garantizar el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.	0%	0%	0%	0%	100%	100%

Fuente: Propietarios de las MiPymes del cantón Chone.

Elaborado por: Jesús Mora y Karla Zambrano.

Análisis de la Percepción de Eficiencia (Ítem 9): El 100% de los participantes (80% Totalmente de acuerdo y 20% De acuerdo) considera que la gestión es eficiente para lograr sus objetivos. Admitieron la falta de planes escritos y la ausencia total de indicadores de control. Esto sugiere una sobrevaloración de la gestión empírica por encima de la técnica.

Análisis de la Gestión como Factor de Desarrollo (Ítem 10): De forma unánime, el 100% de los entrevistados (20 personas) está "Totalmente de acuerdo" en que la administración es la clave para la sostenibilidad a largo plazo, es de sir, reconocen el valor teórico de la administración como ciencia fáctica.

Comprobación de la Hipótesis (Tabla N° 7)

Elemento	Descripción
Hipótesis	Una gestión administrativa eficiente influye positivamente en el desarrollo y sostenibilidad de las MiPymes en el cantón Chone.
Criterios de contraste	Hallazgos del diagnóstico situacional; presupuestos teóricos sobre gestión administrativa, planificación y control; evidencia del uso de herramientas administrativas.
Hallazgos principales	La mayoría de los gerentes percibe su gestión como eficiente, pero la evidencia técnica demuestra ausencia de planificación formal y predominio de una "administración por supervivencia".
Paradoja administrativa	Se identifica una discrepancia entre la percepción de eficiencia y la eficiencia real, debido a deficiencias en organización, planificación y control.
Efectos de una gestión adecuada	Reducción de costos operativos; incremento de la rentabilidad; optimización de recursos; mejora de la calidad de los procesos
Rol de las Herramientas digitales	Facilitan el control administrativo, organización de recursos y toma de decisiones basada en datos.
Validación de la hipótesis	Se confirma que la transición de prácticas empíricas a un modelo administrativo científico mitiga riesgos, fortalece la sostenibilidad y favorece el crecimiento empresarial.

Nota: Los resultados evidencian que, pese a que los gerentes consideran su gestión eficiente, persisten la falta de planificación formal y una administración de supervivencia. Al compararlos con la teoría, se confirma que una adecuada organización, control y digitalización mejora la rentabilidad, validando la hipótesis de que la gestión administrativa eficiente impulsa el desarrollo y sostenibilidad de las MiPymes del cantón Chone.

5. Discusión

Se identificó una disonancia significativa en los hallazgos entre la percepción de las personas que administran la empresa y la realidad operativa de las MiPymes en la ciudad de Chone, lo cual se considera la siguiente interpretación en referentes planeación y organización, organización estructural y roles, gestión financiera, Control y Tecnología:

Planificación y Organización: al contrastar entre la intención y la evidencia del Bloque I, se observa una afirmación entre la encuesta, lo cual el 90% de los participantes afirmó no contar con una planificación formal. Sin embargo, al contrastar esto con la Ficha de Observación Documental (FOD), se evidenció que 19 de las 20 personas (95%) no poseen un Plan Estratégico o POA impreso/digital, y la misma cantidad carece de documentos de Misión y Visión.

Este hallazgo coincide con lo expuesto en el marco epistémico, donde se menciona que existe una "sobreevaluación de la gestión empírica por encima de la técnica" Citar a Calderón et al. (2025) o Reyes y Escalante (2025). Esto valida la postura de que la gestión en estas veinte unidades económicas investigadas sus administradores son de carácter reactivo, por lo general confunden el conocimiento de sus objetivos (intención) con la formalización administrativa (ciencia fáctica).

Organización Estructural y Roles: En cuanto a la estructura, el 80% de los encuestados manifestó en primera instancia tener roles claros. No obstante, la observación directa determinó que 18 de los 20 establecimientos (90%) no cuentan con un organigrama visible ni manuales de funciones. Confirmando que la organización es puramente verbal y basada en la costumbre, además desde las teorías administrativas existe escaso profesionalismo en los procesos impide que sus negocios limiten su resiliencia ante crisis económica, tal como lo señala el INEC (2023) al referirse a las brechas de digitalización y control en el contexto ecuatoriano.

Gestión Financiera, Control y Tecnología: El contraste en el área de control revela que el 100% de los entrevistados reconoce que la falta de documentaciones, procesos administrativos normalizados, limita el crecimiento económico. La ficha de observación respalda parcialmente la adopción tecnológica, mostrando que 12 microempresas poseen algún software de gestión. Sin embargo, la triangulación demuestra que la tecnología se usa solo para la operatividad básica (ventas/facturación, inventario), ya que el 100% de los encuestados admitió no aplicar sistemas de control o indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir sus resultados. Esto demuestra que la herramienta tecnológica está presente, pero el conocimiento administrativo para utilizarla como eje estratégico es escaso.

Aislamiento Institucional y Sostenibilidad: por último, el hallazgo de que el 95% de las de los negocios, no recibe apoyo logístico de centros de educación superiores, cámara de comercio, lo cual los propietarios efectúan sus actividades desde la experiencia propicia a cometer errores de gestión. Validando la hipótesis de que la sostenibilidad a largo plazo está en riesgo debido a la ausencia de un marco técnico-administrativo sólido.

De tal manera la triangulación demuestra que las MiPymes investigadas en la ciudad de Chone operan los empresarios existe una disonancia cognitiva, generando un modelo de "administración por supervivencia". Demostrando que la falta de planificación formal (INEC, 2024), y el aislamiento técnico son las principales barreras que impiden el desarrollo sostenible.

6. Conclusiones y Limitaciones

Prevalece la administración de gestión empírica sobre la técnica en las MiPymes en la ciudad de Chone. Aunque existe una alta autopercepción de eficiencia entre los gerentes (80%), la evidencia física recogida en la ficha de observación revela que el 95% carece de una planificación escrita y el 90% no posee una estructura organizacional documentada de respaldo.

Si bien el 100% de los encuestados reconocen que la ausencia de procesos técnicos limita el surgimiento de su negocio, la realidad observable muestra una nula aplicación de indicadores clave de desempeño (KPIs) además el empleo de las tecnologías en un 60%, son exclusiva en actividades operativas básicas (facturación), desperdiciando los demás recursos que proporciona los softwares administrables, limitando las decisiones financieras.

Se evidencia un aislamiento técnico en los empresariales locales, de hecho, el 95%, no reciben, estudiantes pasantes, capacitaciones de centros educativos superior o gremios superiores, lo cual se perpetua el modelo tradicional administrativo y de gestión, que impide la transferencia de conocimientos, inclinándose en estado de vulnerabilidad empresarial.

Se concluye que se prueba riesgo de sostenibilidad, confirmando la hipótesis de la investigación: la gestión administrativa deficiente, operar bajo una "administración de supervivencia", carecen de la resiliencia necesaria para afrontar crisis externas, sin transición hacia la profesionalización, escaso sistemas de control técnico, lo cual el riesgo de mortalidad empresarial es latente.

7. Recomendación

Se recomienda a los propietarios de las MiPymes diseñar e implementar un plan operativo anual (POA) y un manual de funciones básicos (MFB), como herramienta práctica, que oriente a los objetivos alcanzable, económico, técnico, humana y funcional, permitiendo transcender de lo verbal o lo formal técnico, y así reducir las improvisaciones (identificada en la ficha de observación).

Es importante que los propietarios, administradores, gerentes de las pymes, prioricen el software ya existente (utilizado en un 60%), ya que solo es de uso básico, además se recomienda la configuración de un cuadro de mando integrar (Dashboard) por lo menos con tres (3) indicadores que pueden ser: utilidad mensual, productos en nivel de comercialización, y producto de mayor demanda, por lo tanto, las herramientas tecnológicas funcionen como fuente de información estratégicos.

Se sugiere a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Extensión Chone, proporcionar estudiantes pasantes de administración de empresas, realizar convenios entre organizaciones locales como la cámara de comercio para brindar asistencias técnicas y educación continua a las MiPymes, ya que el 95% de los empresarios no recibe apoyo externo.

Se recomienda a los propietarios de las MiPymes, generar evaluación continua periódica. Esto ayudará a romper el ciclo de la "administración por supervivencia", permitiendo que la empresa desarrolle una visión de largo plazo y garantice su sostenibilidad en el mercado manabita.

8. Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). El emprendimiento en América Latina y el Caribe. Muchas empresas y poca innovación.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Calderón Márquez, P., Rivera Auld, P., & Gómez García, C. (2025). Escuela clásica de la administración y su impacto trascendental en las organizaciones. En A. Y. Reyes Escalante & P. Calderón Márquez (Coords.), *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones* (pp. 67-89). El Colegio de Chihuahua.
- Calderón Márquez, P., Rivera Auld, P., & Gómez García, C. (2025). Escuela clásica de la administración y su impacto trascendental en las organizaciones. En A. Y. Reyes Escalante & P. Calderón Márquez (Coords.), *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones* (pp. 67-89). El Colegio de Chihuahua.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Panorama económico y social de América Latina y el Caribe 2023*. Naciones Unidas.
- Ochoa, W., & Sánchez, M. (2022). Gestores y la Adopción de Tecnologías de Información (GATI) en la rentabilidad de las MiPymes. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Padrón Guillén, J. (2007). *Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI*. Caracas: Editorial de la Universidad Simón Rodríguez.
- Reyes-Escalante, A. Y., Sandoval-Chávez, D. A., & Vera Bustillos, E. (2025). Ciencias administrativas: un marco integrador del pensamiento administrativo. En A. Y. Reyes Escalante & P. Calderón Márquez (Coords.), *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones* (pp. 14-38). El Colegio de Chihuahua.
- Reyes-Escalante, A. Y., Sandoval-Chávez, D. A., & Vera Bustillos, E. (2025). Ciencias administrativas: un marco integrador del pensamiento Administrativo. En A. Y. Reyes Escalante & P. Calderón Márquez (Coords.), *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones* (pp. 14-38). El Colegio de Chihuahua.
- Sánchez Leal, J. (2025). Prólogo. En A. Y. Reyes Escalante & P. Calderón Márquez (Coords.), *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones* (pp. 9-10). El Colegio de Chihuahua.
- Solís Rodríguez, F. T. (2025). Burocracia y su implicación en la administración de las organizaciones. En A. Y. Reyes Escalante & P. Calderón Márquez (Coords.), *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones* (pp. 90-114). El Colegio de Chihuahua.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*.
- <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-emprendimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe-Muchas-empresas-y-poca-innovacion.pdf>
- <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48509-panorama-economico-social-america-latina-caribe-2023>