

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



MODALIDAD DE TITULACIÓN

ARTICULO CIENTÍFICO

TÍTULO:

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES INTERNOS DE LAS MIPYMES COMERCIALES
DEL CANTÓN DE MANTA**

AUTORA: Denisse Toro Vargas

TUTOR: Ing. Evelyn Cano Lara, Phd

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera Administración de empresas

Manta – Manabí – Ecuador

2026

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **TORO VARGAS DENISSE ALEXANDRA**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico **2026-1**, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto es “**Análisis Estratégico De Los Factores Internos De Las MiPymes Comerciales Del Canton De Manta**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 17 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Evelyn Cano Lara, PhD.

Docente Tutor(a)

Área: Carrera Administración de Empresas



10't

Depositante : Evelyn Cano Lara
Fecha de depósito : 20 de julio de 2026
Tipo de carga : Interface
fecha de fin de análisis : 20 de julio de 2026

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Similitudes 2%

Pasajes con similitud ferentes colecciones.

Detección de IA
 Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
 Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento



0 In" z z núredo o los 1".

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de caes sospechüsaes :

Elemento	Porcentaje
Textos entre comillas	3%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de	

Fuentes de similitudes

Similitudes

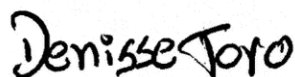


Fuente principal detectada

Fuente menor detectada (sin similitudes detectadas)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Toro Vargas Denisse Alexandra, con cédula de identidad N°1315787562, declaro que el presente trabajo de titulación: “Análisis Estratégico De Los Factores Internos De Las MiPymes Comerciales Del Canton De Manta” cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Toro Vargas Denisse Alexandra

C.I.: 1315787562

E-mail: e1315787562@live.uleam.edu.ec

Celular: 0959770173

Resumen

El presente estudio tuvo la finalidad de mostrar cómo los factores internos favorecen o limitan el desempeño de las MIPYMES, a partir de la identificación de los principales factores que las caracterizan, de la evaluación de sus impactos en la gestión estratégica y de la propuesta de lineamientos para el fortalecimiento de la competitividad. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, descriptivo, analítico y de corte transversal, y la población estuvo conformada por 209 MIPYMES de los sectores comercio, servicios e industria del cantón Manabí, Ecuador, y se consideró como muestra no probabilística por conveniencia a 17 MIPYMES del cantón Manta. Se empleó la técnica de entrevista estructurada a propietarios o administradores de los MIPYMES a través de un cuestionario vinculado a los factores internos: planificación estratégica, gestión del talento humano, capacitación, análisis de riesgos, procesos organizacionales y uso de tecnología. Los resultados evidencian debilidades en la planificación, escasa capacitación del personal, mínima formalización de procesos y nula adopción de herramientas digitales, lo que deviene en una gestión principalmente empírica que limita el control interno, la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Finalmente, se concluye que los factores internos se relacionan con el desempeño de MIPYMES, ya que una gestión deficiente las limita para ser competitivas y sostenibles, pero una gestión que fortalezca la planificación, la capacitación y la digitalización mejorará la productividad de las MIPYMES y su capacidad de adaptación al entorno empresarial.

Palabras claves: planificación, digitalización, MiPymes, evaluación, impacto

Abstract

This study aimed to demonstrate how internal factors either promote or hinder the performance of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs). This was achieved by identifying the main factors that characterize these enterprises, evaluating their impact on strategic management, and proposing guidelines for strengthening competitiveness. The research employed a qualitative approach with a non-experimental, descriptive, analytical, and cross-sectional design. The population consisted of 209 MSMEs from the commerce, services, and industry sectors in the Manabí canton of Ecuador. A non-probabilistic convenience sample of 17 MSMEs from the Manta canton was selected. Structured interviews were conducted with MSME owners or managers using a questionnaire focused on the following internal factors: strategic planning, human talent management, training, risk analysis, organizational processes,

and technology use. The results reveal weaknesses in planning, insufficient staff training, minimal formalization of processes, and a lack of adoption of digital tools, leading to a primarily empirical management style that limits internal control, decision-making, and operational efficiency. In conclusion, internal factors determine the performance of SMEs, as poor management limits their competitiveness and sustainability, while management that strengthens planning, training, and digitalization will improve the productivity of SMEs and their ability to adapt to the business environment.

Keywords: planning, digitalization, SMEs, evaluation, impact

Introducción

Las MIPYMES son sin dudas un elemento crucial en las economías del presente, ya que tienen una contribución determinante en la creación de nuevo empleo, la movilización de los mercados y el impulso del desarrollo productivo. A nivel mundial, las MIPYMES representan más del 90% del total de empresas existentes, lo que da muestra de que son parte integrante del crecimiento económico sostenido y de la estabilidad social de los países.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un pilar esencial para la generación de empleo e ingresos en América Latina. Sin embargo, el funcionamiento interno de éstas modula en gran medida sus posibilidades de crecimiento y resiliencia. En este sentido, aún se perciben déficits relacionados con la organización, el control de la disciplina financiera, así como el empleo de nuevas tecnologías, lo que genera un menor rendimiento de la productividad y márgenes de rentabilidad más bajos. Los diagnósticos analizados dan cuenta de deficiencias considerables en la digitalización de los procesos, así como del uso estratégico de los datos para la toma de decisiones, lo que permite que la región conserve niveles de productividad inferiores en relación con los que alcanzan las grandes empresas (CEPAL, 2025).

Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View), propuesta por Jay Barney (1991), la ventaja competitiva sostenible se origina en los recursos y capacidades que posee la organización y que son difíciles de imitar por los competidores. Entre estos recursos destacan el talento humano, el conocimiento organizacional, los procesos internos y las capacidades gerenciales, los cuales permiten mejorar el desempeño y fortalecer la posición competitiva de las empresas. Bajo este enfoque, los factores internos representan activos estratégicos que, cuando son adecuadamente gestionados, incrementan la productividad y favorecen la sostenibilidad empresarial.

Concretamente, se evidencia que, en promedio, tan solo un 55% de las empresas de América Latina y el Caribe presenta una página web, en comparación con la media del 78% en los países de la OCDE. Cabe añadir que el 46% utiliza servicios en la nube, el 29% herramientas de análisis de Big Data y únicamente el 11% aplica soluciones de inteligencia artificial. Esta situación marginal se hace aún más patente en países como Ecuador, México o Perú, donde menos del 20% de las organizaciones realiza la compra de insumos por medio de Internet. Estas limitaciones impactan negativamente en la eficiencia operativa, en el control de procesos y en la competitividad de las empresas (Hirs & Vargas, 2023).

Por otro lado, las MIPYMES juegan un papel más importante en América Latina, ayudando a disminuir la pobreza, la inclusión económica y el desarrollo local. Sin embargo, estas empresas suelen estar más en situaciones complicadas, definidas por limitaciones en el acceso al financiamiento, baja adopción tecnológica y falta de capacidades de gestión organizativa, lo que condiciona su desempeño y sostenibilidad.

En el caso de la República del Ecuador, las MiPymes constituyen un grupo importante dentro del entramado empresarial, y constituyen un eje fundamental para la economía del país. Sin embargo, la permanencia de las MiPymes en el contexto del mercado depende fundamentalmente de la eficiencia en la gestión de los recursos internos. Este análisis permite estudiar la situación de la organización, la búsqueda de las fortalezas, la búsqueda de las debilidades de la organización, y el diseño de estrategias para conseguir la competitividad (Gonzabay & Vega, 2025).

Asimismo, la Teoría General de Sistemas, formulada por Ludwig von Bertalanffy (1968), considera a la empresa como un sistema integrado por diferentes subsistemas interrelacionados. En este sentido, la gestión del talento humano, la planificación estratégica, los indicadores de desempeño y la gestión por procesos no actúan de manera aislada, sino que interactúan para alcanzar los objetivos organizacionales. Una debilidad en cualquiera de estos componentes puede afectar el funcionamiento global de la organización y limitar su desempeño.

La composición del tejido productivo de la economía ecuatoriana está caracterizada por una elevada concentración de micro y pequeñas unidades de producción lo cual ayuda a potenciar los efectos de las mencionadas brechas internas. De hecho, buena parte de la producción económica ecuatoriana está asociada con microempresas, por lo que un rezago en aspectos como la organización, el control interno, la utilización de herramientas digitales, van

a incidir directamente sobre el empleo, la productividad y los encadenamientos productivos en la economía local, entre otros puntos. Este peso específico también ha sido constatado en los registros oficiales más recientes que justifican la primacía de microempresas y pequeñas empresas dentro del tejido productivo, cuando se centra en los sectores urbanos más dinámicos del país (INEC, 2024).

Los factores internos comprenden aquellos elementos organizacionales que pueden ser controlados por la empresa, entre ellos la gestión del talento humano, la planificación estratégica, los indicadores de desempeño y la gestión por procesos. La adecuada administración de estos factores favorece la optimización de los recursos, mejora la toma de decisiones y fortalece la capacidad de adaptación frente a un entorno empresarial cada vez más competitivo. En contraste, la ausencia de procesos estructurados, el escaso seguimiento del desempeño y la limitada planificación pueden afectar la productividad y restringir el crecimiento sostenible de las MiPymes.

Por otra parte, el enfoque de Gestión por Procesos, desarrollado por autores como Michael Hammer y James Champy (1993), sostiene que la competitividad empresarial depende de la capacidad para diseñar, documentar, controlar y mejorar continuamente los procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, la estandarización de actividades, la medición del desempeño y la mejora continua contribuyen a incrementar la eficiencia operativa, reducir costos y generar mayor valor para los clientes.

En concreto, los factores internos incluyen la planificación estratégica, la estructura organizativa, el capital humano, los recursos financieros, la innovación, los procesos productivos y la cultura organizacional. La detención de estos elementos internos es fundamental para conocer el funcionamiento interno de las MIPYMES, así como su influencia en la consecución de los objetivos de la empresa.

Adicional a ello, los factores internos de las empresas que más influyen en su desempeño están asociados con las capacidades de gestión y aprendizaje organizacional. Recientes evidencias muestran que la inversión para formar a los trabajadores y desarrollar competencias digitales explica diferencias en los valores de ventas, salarios o madurez de la empresa. Estas capacidades permiten además que los procesos sean más estandarizados, que se controlen mejor los costos, que la calidad sea mejor, lo cual es importante para sostener márgenes de rentabilidad, así como también reducir retrabajos o fallas de coordinación (Carmona & Rosales, 2024).

En el plano internacional, una de las principales razones por las cuales las MIPYMES no logran salir adelante se encuentra en una pobre gestión de sus factores internos, esto es, lo que se manifiesta en una falta de planificación estratégica, una débil gestión o administración de recursos, así como la nula ejecución de un análisis organizacional. Esto limita la capacidad para adaptarse a entornos que son cambiantes y altamente competitivos. En América Latina, esta situación se agrava con patrones de gestión empíricos, donde muchas empresas funcionan "sin organización y sin herramientas del desarrollo", por lo tanto, con procesos ineficientes e improductivos, y donde además están limitadas las posibilidades de acceso a mercados más amplios (Lozano et al, 2023).

A su vez, la Administración Estratégica, propuesta por Fred R. David (2017), establece que el análisis de los factores internos constituye una etapa esencial dentro del proceso de formulación estratégica. Herramientas como el análisis FODA, los indicadores de desempeño y la evaluación de recursos permiten identificar fortalezas y debilidades que sirven de base para diseñar estrategias orientadas al crecimiento y la competitividad.

Las MiPymes de América Latina operan en entornos con competencia intensa e informalidad extendida que presionan sus márgenes y exigen estructuras internas capaces de sostener la continuidad del negocio. Muchos emprendimientos logran ventas constantes, pero mantienen procesos dispersos sin registros sistemáticos, lo cual genera errores en inventarios o facturación con efectos acumulados sobre la liquidez disponible. La problemática se concentra en unidades que no convierten el esfuerzo comercial en resultados sostenidos porque carecen de organización documentada de tareas junto con herramientas básicas de control que permitan seguir cada operación con orden.

En el Ecuador, las MiPymes representan uno de los ejes más relevantes de la economía, pero son muy vulnerables. Los estudios han verificado que una parte significativa de ellas enfrenta problemas asociados con la gestión de la administración interna: deficiencias en la gestión financiera, poca capacitación, poca planificación estratégica y mala generación de la estructura organizacional, entre otros problemas que afectan la productividad, la competitividad y la sostenibilidad en el tiempo (Naranjo et al, 2025).

Desde el ámbito de la competitividad, Michael Porter (1985) sostiene que el éxito empresarial depende tanto de las condiciones del entorno como de la capacidad interna para generar valor. En este sentido, actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos, la infraestructura organizacional, el desarrollo tecnológico y la administración de operaciones

forman parte de la cadena de valor y constituyen fuentes potenciales de ventaja competitiva. Cuando estos procesos son gestionados eficientemente, las organizaciones logran mejorar su productividad, reducir costos y diferenciarse frente a sus competidores.

En cuanto a la adopción digital, las mediciones nacionales en las MiPymes evidencian niveles heterogéneos de madurez tecnológica. Si bien muchas unidades productivas utilizan redes sociales y aplicaciones de mensajería como canales de venta, aún presentan limitaciones en la integración de procesos, el uso de analítica de datos y la automatización. Esta situación restringe la trazabilidad, dificulta el control de costos y reduce la capacidad de crecimiento sin incrementar errores operativos.

Además, el “Reporte Chequeo Digital Ecuador 2022–2023” confirma la existencia de brechas en áreas clave, como comercio electrónico, ciberseguridad y gestión de datos, y desde este punto de vista se recomienda fortalecer los procesos de formación y acompañar con una asistencia técnica experta para alcanzar una mejor transformación digital en las MiPymes (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2024).

En respuesta, la política pública ha incorporado la transformación digital como eje transversal 2025–2030 con líneas de acción para infraestructura, competencias y servicios digitales, buscando elevar productividad y competitividad empresarial. El instrumento oficial del MINTEL plantea metas de adopción y estandarización de servicios digitales, así como articulación con programas productivos, lo que da un marco para cerrar brechas en gestión, control y calidad dentro de las MiPymes (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025).

Las restricciones de liquidez y el acceso al crédito formal siguen condicionando la inversión en sistemas de control interno y tecnología en las MiPymes; no obstante, evidencia reciente muestra una ligera mejora en el acceso a canales financieros y una reducción de barreras de entrada a servicios básicos, lo que abre ventanas para financiar capital de trabajo y pequeños proyectos de digitalización. El reporte 2024 de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo detalla una disminución de las barreras percibidas para acceder a infraestructura financiera en el país (desarrollo, 2025).

Estudios aplicados con foco ecuatoriano confirman que la digitalización en cadenas de suministro de MIPYMES posterior a la pandemia contribuye a mayor visibilidad operativa, coordinación con proveedores y reducción de tiempos, siempre que se combine con formación del personal, procesos estandarizados y mejora continua; cuando faltan estas capacidades, la

tecnología no se traduce en mejoras sostenidas de productividad ni en márgenes. La literatura reciente subraya esa relación entre inversión en competencias y resultados operativos medibles en MiPymes del país (Quizhpe, 2025).

Muchas MIPYMES operan con baja adopción digital, débil formación del personal y controles internos escasos, impidiendo convertir ventas en utilidades sostenidas y elevar productividad empresarial, calidad y liquidez (Gabino et al, 2025).

En el escenario actual, las MIPYMES no solo deben responder a las exigencias del entorno externo, sino que también deben fortalecer sus capacidades internas para lograr una gestión eficiente y competitiva. En este sentido, el análisis estratégico se convierte en una herramienta clave para comprender la situación real de la empresa, identificar sus capacidades distintivas y reconocer aquellas debilidades que pueden limitar su crecimiento. No obstante, una de las principales problemáticas que se evidencia en las MIPYMES es la insuficiente aplicación de enfoques estratégicos orientados al análisis de los factores internos, lo que conduce a decisiones empresariales basadas en la intuición más que en un diagnóstico estructurado y sistemático.

En economías donde la microempresa representa gran parte del tejido productivo la debilidad interna no solo afecta a cada unidad, también limita la calidad del empleo de las personas que dependen de estos negocios para sostener a sus hogares. La baja formalización de funciones reduce la claridad sobre responsabilidades de modo que muchas decisiones diarias se toman por costumbre sin apoyo de información numérica confiable. Esta situación restringe la capacidad para negociar con proveedores o acceder a financiamiento, pues la empresa no dispone de datos ordenados sobre costos ventas y flujo de caja que resultan necesarios para dialogar con instituciones financieras.

La investigación se justifica en el tener que mejorar la gestión interna de las MIPYMES aplicando un análisis estratégico que permita detectar sus factores internos y así realizar una evaluación de estos. Esta investigación es importante, ya que presenta una visión clara y objetiva de la situación organizacional, ayudando con la toma de decisiones dentro de este proceso de mejora continua.

A su vez esta investigación se justifica debido a que es necesaria la profundización en el análisis estratégico de los factores internos de las MIPYMES para que se genere conocimiento que ayude a entender cómo influyen los factores internos en sus desempeños, en su competitividad o en su permanencia en el mercado, etc. Además, intenta aportar

herramientas de análisis para poder identificar las fortalezas que se pueden potenciar y las debilidades que se deben corregir, para contribuir, así, a la gestión orientada a la mejora continua.

Si se habla de un carácter práctico, se puede aceptar que la investigación permite a los empresarios y administradores dar a conocer cuáles son aquellas fortalezas que pueden maximizar dichas ventajas competitivas o como pueden minimizar las debilidades, a través del establecimiento de estrategias específicas; en definitiva, se encuentra en el camino de contribuir a la mejora de la eficiencia operativa, la productividad y la sostenibilidad de las empresas.

Desde el aspecto académico, el estudio en cuestión contribuye al avance del saber en la materia de la administración estratégica, más en concreto en el ámbito del estudio de las MiPymes, que son un grupo importante de la economía, así como quizás presente la posibilidad de realizar futuras investigaciones en torno la gestión empresarial y el desarrollo organizativo.

Aparte de lo anterior, cabe destacar la relevancia social de la investigación en tanto que el fortalecimiento de las MiPymes contribuye a la creación de empleo, al combate contra la pobreza y al desarrollo económico en lo local. Siguiendo esta línea de argumentación, la mejora de la gestión interna de las MiPymes genera un impacto social positivo, y por tanto, en el bienestar social.

La razón de ser de la investigación radica en el rol estratégico que asumen las MiPymes dentro del sistema económico, debido a que son responsables de una parte significativa de la creación de empleo y de la activación de la actividad productiva. En consecuencia, a mayor fortalecimiento de las empresas de menor tamaño, mayor repercusión sobre el crecimiento económico y la estabilidad de la sociedad. El análisis estratégico de los factores internos contribuye a la comprensión integral de un funcionamiento organizacional, el hecho de abrir la posibilidad de apreciar su debilidad y poder impulsar sus fortalezas, lo que permite posteriormente programar algunas estrategias orientadas a incrementar la eficiencia, la productividad y la competitividad empresarial.

El estudio realizado por (Cab y otros, 2022), denominado *"Factores internos que afecta la competitividad de las MiPymes en Escárcega"*, tiene como objetivo establecer los factores internos que influyen en la competitividad de micro y pequeñas empresas. La investigación se desarrolló siguiendo un enfoque cuantitativo bajo un diseño no experimental de tipo descriptivo y de corte transversal, aplicando encuestas estructuradas a una serie de empresas del sector comercial. Los resultados concluyen que la falta de planificación estratégica, la mala gestión

administrativa, el poco control de los procesos y la escasa capacitación del personal afectan negativamente al crecimiento empresarial. También se identificó que muchas empresas no cuentan con herramientas de análisis organizacional, haciendo que la toma de decisiones sea más compleja. La calidad de la gestión de los factores internos determina la competitividad de las MiPymes, al tiempo que su gestión permite mejorar considerablemente el rendimiento organizacional y la sostenibilidad empresarial.

El artículo de (Tobon y otros, 2021), titulado “*¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia*”, tuvo como meta principal identificar los factores internos que influyen en la competitividad de las pymes. Para establecer este objetivo, el estudio se desarrolló utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, e uso de análisis estadístico de variables organizacionales relacionadas con la gestión de la empresa. Los hallazgos mostraron que la gestión financiera eficiente, el control administrativo, la planificación estratégica y la innovación tienen una influencia significativa en la competitividad. Asimismo, se mostró que aquellas empresas que aplican prácticas de gestión modernas tienen unos resultados mejores tanto en productividad como en posicionamiento en el mercado. Para concluir, se menciona que tener una buena gestión interna es un factor clave para tener éxito en la empresa, ya que hace posible que las organizaciones se adapten a los entornos cambiantes y mejoren su competitividad.

El estudio de (Tobar, 2024), “*Las MiPymes en Ecuador: factores internos y externos que inciden en la competitividad organizacional*” se propuso analizar los factores que afectan el desempeño de las MiPymes en Ecuador en la actualidad; la forma del estudio fue cuantitativa, con diseño descriptivo, la estrategia se realizó mediante encuestas a los empresarios y el análisis de información secundaria; los resultados arrojaron las principales debilidades internas, relacionadas con la poca innovación, la escasa digitalización, la mala gestión organizacional, así como la falta de planeación estratégica. Y muchas empresas no tienen procesos estructurados y tampoco llevan una buena gestión del capital humano. Se concluyó que el fortalecimiento de los factores internos es clave para mejorar los índices de competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de las MiPymes ante las variaciones del entorno económico.

La investigación elaborada por (Morante & Holguin, 2021), cuyo título es “*Factores internos de competitividad de las pymes del sector transporte y almacenamiento de Manabí*”, tuvo como fin conocer cuáles son los factores internos que provocan la competitividad de las MiPymes en dicha actividad. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un

diseño no experimental de tipo descriptivo y con la aplicación de los instrumentos que se sustentan en el modelo del Banco interamericano de desarrollo. Los resultados indican que los sistemas de información, la calidad en los procesos y la organización interna son factores internos que inciden significativamente en el rendimiento de la empresa, aunque se evidenciaron debilidades en aprovisionamiento, comercialización y planificación estratégica. La investigación finaliza afirmando que el buen funcionamiento y gestión de los factores internos permite conseguir una mayor competitividad y un mayor posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, la investigación de (Cupueran & Zambrano, 2025), *"Factores e indicadores de la competitividad empresarial de las MiPymes de la provincia del Carchi"*, estuvo centrado en analizar la competitividad empresarial mediante la identificación de factores internos importantes. La vertiente investigadora fue cuantitativa, de diseño exploratorio-descriptivo-correlacional, mediante encuestas aplicadas a una muestra de 773 MiPymes de diferente sector económico. Los resultados mostraron que factores como la innovación, la gestión administrativa, el uso de tecnologías y la planificación estratégica tienen una relación directa con el nivel de competitividad. También se encontraron MiPymes que emplean herramientas de gestión interna, lo que se traducía en mayores resultados de productividad y sostenibilidad; se concluyó la importancia del fortalecimiento de las capacidades internas como un aspecto clave para mejorar el desempeño empresarial y garantizar la permanencia en el mercado.

Es por ello, que uno de los principales problemas que enfrentan las MIPYMES radica en la limitada gestión estratégica de sus factores internos, tales como la estructura organizacional, los recursos humanos, la capacidad financiera, los procesos operativos, la cultura organizacional y el liderazgo empresarial. En muchos casos, estas empresas operan de manera empírica, con escasa planificación y sin un análisis sistemático de sus fortalezas y debilidades internas, lo que dificulta la toma de decisiones oportunas y eficientes. Esta situación se ve agravada por la falta de herramientas de análisis estratégico adaptadas a su realidad y por el desconocimiento del impacto que los factores internos tienen en su desempeño competitivo.

Desde esta perspectiva, el objetivo general del trabajo es determinar cómo los factores internos influyen en el desempeño de las MIPYMES. De manera específica, se pretende identificar los principales factores internos que caracterizan a estas empresas, evaluar su impacto en la gestión estratégica y proponer lineamientos que permitan optimizar su

desempeño. Como hipótesis central, se plantea que una adecuada gestión y análisis de los factores internos fortalece la capacidad competitiva de las MIPYMES y mejora su sostenibilidad en el entorno empresarial actual.

Metodología

La investigación en cuestión fue llevada a cabo bajo un enfoque cualitativo, pues se dirigió a la inducción y la interpretación de los factores internos de la gestión estratégica de las MiPymes; modalidad que permite hacer ciencia a partir de la realidad empresarial desde la visión de los actores que toman parte de esta, ahondando en los recursos, capacidades y procesos internos de la empresa, así como analizando la forma en que estos inciden en la toma de decisiones organizacionales (Ordoñez, 2025). Por lo tanto, se buscó obtener información contextualizada y suficientemente amplia que garantizara una adecuada comprensión del fenómeno estudiado.

En lo que respecta al diseño de la investigación, se adoptó un diseño no experimental, descriptivo y analítico, puesto que no se realizó manipulación alguna de las variables, sino que estas fueron observadas en su contexto natural (Pacheco, 2025). Asimismo, el estudio fue de corte transversal, ya que la recolección de la información se efectuó en un único momento, permitiendo analizar la situación actual de las MiPymes en función de sus factores internos (Hsiao, 2025; Bernal, 2016).

La población de referencia estuvo conformada por 209 MiPymes dedicadas a las actividades del sector comercial del cantón Manta, provincia de Manabí. Estas unidades económicas concentran una importante participación en la generación de empleo y se caracterizan por desarrollar actividades comerciales de pequeña y mediana escala, cuyas decisiones estratégicas recaen principalmente en los propietarios o administradores con participación directa en las operaciones diarias.

La muestra se estableció mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformada por 17 MiPymes comerciales de la ciudad de Manta que aceptaron participar voluntariamente en la investigación, previa explicación de los objetivos del estudio y la garantía de confidencialidad de la información proporcionada. Este tipo de muestreo resultó apropiado debido a las facilidades de acceso y a la necesidad de contar con la disposición de

los participantes para brindar información relacionada con la gestión interna de sus organizaciones.

Como técnica de recolección de información se utilizó la entrevista estructurada, aplicada de forma presencial a los propietarios o responsables administrativos de las MiPymes participantes. Para ello se diseñó un instrumento estructurado, validado por docentes expertos en Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quienes evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de cada uno de los ítems con respecto a los objetivos de la investigación. El instrumento fue elaborado a partir de la revisión de la literatura sobre gestión estratégica y factores internos de las MiPymes, operacionalizando dichos factores en diversas dimensiones de análisis, entre ellas la gestión del talento humano, planificación estratégica, liderazgo, estructura organizacional, innovación, gestión de la calidad, gestión de proveedores, seguridad y salud laboral, gestión financiera y procesos administrativos. Estas dimensiones fueron consideradas como componentes de los factores internos que influyen en la gestión estratégica y la competitividad empresarial, permitiendo obtener una visión integral del funcionamiento organizacional y constituyendo la base para la formulación de los lineamientos estratégicos propuestos.

Resultados

Tras la aplicación de las entrevistas a los propietarios o jefes administrativo de las distintas MiPymes se obtuvieron los siguientes resultados

Tabla 1:

Factor Gestión del Talento Humano

Factor	Dimensiones	Indicadores
Gestión del Talento Humano	Reclutamiento del personal	Fuentes de reclutamiento (redes sociales, página web, referencias, postulaciones espontáneas) Convocatoria de personal Recepción y revisión de hojas de vida
	Selección del personal	Entrevistas de selección Pruebas de conocimientos Pruebas de habilidades Pruebas prácticas Experiencia laboral Perfil profesional Valores organizacionales Ubicación según competencias
	Incorporación del personal	Inducción al puesto de trabajo Integración al equipo de trabajo Adaptación al cargo
	Capacitación y desarrollo	Programas de capacitación Desarrollo de competencias Aprendizaje en el puesto de trabajo

Desempeño laboral

Cumplimiento de funciones
Productividad del personal
Adaptación al puesto
Estabilidad laboral

Los resultados evidencian que la gestión del talento humano en las empresas analizadas se concentra principalmente en los procesos de reclutamiento, selección e incorporación del personal. La mayoría de las organizaciones aplica procedimientos como convocatorias, entrevistas, revisión de hojas de vida, pruebas de conocimientos o habilidades e inducción al puesto de trabajo, utilizando tanto medios tradicionales como plataformas digitales y redes sociales para atraer candidatos. Asimismo, la experiencia laboral, el perfil profesional y los valores organizacionales son criterios frecuentes para la selección del personal.

No obstante, se observa que las prácticas relacionadas con la capacitación continua y la evaluación del desempeño presentan un menor nivel de desarrollo. En la mayoría de los casos no se evidencian programas formales de capacitación, mecanismos sistemáticos de retroalimentación ni evaluaciones periódicas por competencias. Además, algunas microempresas mantienen procesos de contratación informales, basados en referencias personales o vínculos familiares, lo que limita la estandarización de la gestión del talento humano. En conjunto, los resultados muestran que las empresas priorizan la incorporación del personal, pero aún enfrentan desafíos para fortalecer las etapas posteriores de desarrollo y evaluación.

Tabla 2:

Matriz FD de la Gestión del Talento Humano

Fortalezas	Debilidades
La mayoría de las empresas cuenta con procesos de reclutamiento y selección definidos.	En varias empresas no existen procesos formales de gestión del talento humano.
Se utilizan diversos medios de reclutamiento, como redes sociales, páginas web, referencias y postulaciones espontáneas.	Predomina la contratación por recomendaciones o vínculos familiares en algunas organizaciones.
Se aplican entrevistas, pruebas de conocimientos, habilidades y pruebas prácticas para seleccionar al personal.	Se evidencia escasa implementación de programas permanentes de capacitación y desarrollo.
La inducción facilita la adaptación del personal a sus funciones y al entorno laboral.	No se identifican procesos sistemáticos de evaluación del desempeño.
La experiencia, el perfil profesional y los valores organizacionales son criterios considerados en la selección.	Existe poca retroalimentación formal para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

Las empresas perciben que los procesos de selección son efectivos y contribuyen a conformar equipos estables.

Algunas organizaciones incorporan herramientas digitales para optimizar el reclutamiento.

No se realiza un seguimiento continuo al desempeño ni al desarrollo de competencias del personal.

Los procesos de talento humano no están estandarizados en todas las empresas, especialmente en las microempresas.

La matriz de fortalezas y debilidades evidencia que las MiPymes analizadas presentan avances importantes en los procesos de reclutamiento y selección del personal, al emplear diferentes fuentes de captación de candidatos, como redes sociales, páginas web, referencias y postulaciones espontáneas. Asimismo, la aplicación de entrevistas, pruebas de conocimientos y habilidades, junto con la consideración de la experiencia, el perfil profesional y los valores organizacionales, refleja un interés por incorporar colaboradores que respondan a las necesidades de la empresa. De igual forma, la inducción al puesto de trabajo favorece la adaptación del personal y contribuye a la integración de equipos estables, mientras que algunas organizaciones han comenzado a incorporar herramientas digitales para optimizar estos procesos.

No obstante, la matriz también revela debilidades que limitan el desarrollo integral del talento humano. En varias empresas no existen procesos formalmente establecidos para la gestión del personal, predominando en algunos casos la contratación basada en recomendaciones o vínculos familiares. Además, se observa una escasa implementación de programas permanentes de capacitación, la ausencia de evaluaciones sistemáticas del desempeño y una limitada retroalimentación orientada al fortalecimiento de competencias. Estas deficiencias se complementan con la falta de seguimiento continuo al desempeño laboral y con la inexistencia de procesos estandarizados de gestión del talento humano, situación que se presenta con mayor frecuencia en las microempresas. En conjunto, el análisis permite concluir que, aunque las organizaciones muestran fortalezas en la incorporación del personal, aún requieren fortalecer las etapas de desarrollo, evaluación y retención del talento para consolidar una gestión más estratégica y orientada a la mejora continua.

Tabla 3:*Factor Planificación estratégica*

Factor	Dimensiones	Indicadores
Planificación estratégica	Diagnóstico interno	Análisis de fortalezas
		Identificación de debilidades
		Evaluación del desempeño del personal
		Revisión de procesos internos
	Diagnóstico externo	Análisis de indicadores de gestión
		Identificación de oportunidades
		Identificación de amenazas
		Análisis de la competencia
		Análisis del entorno económico
	Herramientas de diagnóstico	Análisis del mercado
		Tendencias del sector
		Matriz FODA
		Auditorías internas
		Encuestas al personal
		Reuniones de trabajo
		Observación directa
		Reportes de ventas
	Control organizacional	Reportes logísticos
		Mapa estratégico
		Monitoreo de resultados
		Evaluación del desempeño organizacional

Los resultados evidencian que la mayoría de las empresas realiza algún tipo de diagnóstico situacional para conocer su realidad organizacional y apoyar la toma de decisiones. La herramienta más utilizada es el análisis FODA, complementado en algunos casos con reuniones de trabajo, observación de procesos, revisión de indicadores, reportes de ventas y análisis del entorno competitivo. Asimismo, varias organizaciones consideran aspectos internos, como el desempeño del personal y la eficiencia de los procesos, junto con factores externos relacionados con el mercado, la competencia y las tendencias del sector.

Sin embargo, también se observa que algunas empresas, principalmente microempresas, desarrollan el diagnóstico de manera empírica, basándose en la experiencia de los directivos o en observaciones informales, sin aplicar metodologías estructuradas. Además, pocas organizaciones mencionan auditorías, indicadores de gestión o mecanismos de seguimiento continuo, lo que limita la evaluación integral de su situación y la planificación estratégica basada en información objetiva.

Tabla 4: Matriz FD del factor Planificación estratégica

Fortalezas	Debilidades
La mayoría de las empresas realiza algún tipo de diagnóstico situacional.	Algunas empresas no realizan diagnósticos situacionales de forma periódica.
El análisis FODA es la herramienta más utilizada para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	En varias organizaciones el diagnóstico se realiza de manera empírica, sin metodologías formales.
Se consideran factores internos y externos para apoyar la toma de decisiones.	Existe un uso limitado de indicadores de gestión para evaluar el desempeño organizacional.
Se emplean reuniones de trabajo y observación de procesos para identificar oportunidades de mejora.	Son pocas las empresas que realizan auditorías o evaluaciones sistemáticas de sus procesos.
Algunas empresas utilizan indicadores como ventas, logística, satisfacción del cliente y rotación del personal para el diagnóstico.	El seguimiento y monitoreo de las acciones de mejora no se evidencia de forma permanente.
El diagnóstico contribuye a la planificación estratégica y al fortalecimiento de la competitividad.	En las microempresas predomina la experiencia personal como principal mecanismo de análisis, reduciendo la objetividad del diagnóstico.

El análisis del factor planificación estratégica permite identificar que las MiPymes han incorporado diversas prácticas orientadas a comprender su entorno y respaldar la toma de decisiones. La utilización del análisis FODA, junto con reuniones de trabajo, la observación de procesos y el seguimiento de variables como ventas, logística y satisfacción del cliente, demuestra que las organizaciones buscan generar información para orientar sus acciones y fortalecer su posición competitiva. Estas prácticas reflejan una mayor conciencia sobre la importancia de evaluar tanto el contexto interno como el externo antes de definir estrategias empresariales.

No obstante, el nivel de desarrollo de estas prácticas no es homogéneo entre las empresas analizadas. Mientras algunas organizaciones han logrado integrar herramientas de diagnóstico dentro de su gestión habitual, otras continúan apoyándose principalmente en la experiencia de sus propietarios o administradores, lo que reduce la objetividad del proceso estratégico. A ello se suma la limitada utilización de indicadores de gestión, la escasa aplicación de auditorías internas y la ausencia de mecanismos permanentes de seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de las acciones implementadas.

Tabla 5:

Factor indicadores de desempeño

Factor	Dimensiones	Indicadores
Indicadores de Desempeño	Indicadores financieros	Ventas
		Rentabilidad

	Costos operativos
	Productividad
	Calidad del producto o servicio
Indicadores operativos	Cumplimiento de entregas
	Tiempos de entrega
	Rotación de inventario
	Control de inventarios
Indicadores del talento humano	Desempeño del personal
	Asistencia del personal
	Capacitación
Indicadores del cliente	Satisfacción del cliente
	Atención al cliente
	Número de atenciones
Seguimiento del desempeño	Frecuencia de revisión de indicadores
	Evaluación del cumplimiento de objetivos
	Toma de decisiones para la mejora

Los resultados muestran que las empresas utilizan principalmente indicadores financieros y operativos para evaluar el cumplimiento de sus objetivos. Las ventas, la rentabilidad, la productividad, el control de inventarios y la satisfacción del cliente son los indicadores más frecuentes. La revisión de estos indicadores se realiza con periodicidades que varían entre diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual, dependiendo del tamaño y las necesidades de cada organización. Sin embargo, algunas microempresas aún carecen de indicadores formalmente establecidos, lo que limita el seguimiento sistemático del desempeño y la toma de decisiones basada en información objetiva.

Tabla 6: Matriz FD del factor indicadores de desempeño

Fortalezas	Debilidades
Uso de indicadores financieros y operativos para evaluar el desempeño.	Algunas empresas no cuentan con indicadores formalmente definidos.
Seguimiento periódico de los resultados organizacionales.	La frecuencia de revisión no es uniforme entre las empresas.
Evaluación de indicadores relacionados con clientes, inventarios y productividad.	Predomina el uso de indicadores tradicionales, con poca diversidad en algunas organizaciones.
Los indicadores apoyan la toma de decisiones y la mejora continua.	Escaso uso de indicadores estratégicos y de innovación.
Se consideran indicadores de talento humano en algunas empresas.	En varias microempresas el seguimiento del desempeño aún es limitado.

La información recopilada evidencia que las MiPymes reconocen el valor de los indicadores de desempeño como herramientas para monitorear sus resultados y orientar la gestión

organizacional. En la mayoría de las empresas predominan los indicadores financieros y operativos, especialmente aquellos relacionados con ventas, productividad, inventarios y satisfacción del cliente, los cuales son utilizados para evaluar el cumplimiento de metas y respaldar la toma de decisiones. En algunas organizaciones también se incorporan indicadores asociados al talento humano, lo que refleja una visión más amplia del desempeño empresarial.

Sin embargo, la gestión de estos indicadores presenta diferencias significativas entre las empresas analizadas. Mientras algunas realizan un seguimiento periódico y utilizan la información obtenida para impulsar acciones de mejora, otras carecen de indicadores formalmente establecidos o los revisan de manera irregular. Asimismo, se observa una marcada dependencia de indicadores tradicionales, con una limitada incorporación de métricas estratégicas, de innovación o de desarrollo organizacional, restringiendo una evaluación más integral del desempeño.

Tabla 7:

Factor gestión por procesos

Factor	Dimensiones	Indicadores
Gestión por Procesos	Diseño de procesos	Definición de procedimientos Estandarización de procesos
	Procesos operativos	Producción
		Recepción de mercadería o materia prima
		Control de calidad
		Gestión de inventarios
		Atención al cliente
Gestión por Procesos	Control de procesos	Compras
		Ventas
		Supervisión de procesos
		Auditorías internas
		Documentación de procesos
		Seguimiento de procesos
Gestión por Procesos	Mejora continua	Acciones de mejora
		Optimización de tiempos
		Reducción de errores
		Aplicación del ciclo PHVA
	Gestión organizacional	Coordinación de actividades
		Cumplimiento de objetivos
		Liderazgo de procesos

Las respuestas evidencian que la mayoría de las empresas aplica la gestión por procesos en diferentes niveles de formalización. Los procesos más frecuentes corresponden a producción, atención al cliente, inventarios, compras y control de calidad, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y garantizar la calidad de los productos y servicios. Algunas organizaciones cuentan con procedimientos documentados, auditorías internas y estrategias de mejora continua, mientras que otras gestionan sus procesos de manera básica e informal, sin una estandarización completa.

Tabla 8: Matriz FD del factor gestión por procesos

Fortalezas	Debilidades
Se aplican procesos definidos en áreas clave de la organización.	Algunas empresas no cuentan con procesos completamente estandarizados.
La gestión por procesos contribuye a mejorar la calidad y eficiencia operativa.	En varias organizaciones la gestión por procesos es básica o informal.
Se realizan controles en producción, inventarios y atención al cliente.	Existe escasa documentación de los procesos en algunas empresas.
Algunas empresas implementan auditorías internas y mejora continua.	El seguimiento sistemático de los procesos aún es limitado en determinadas organizaciones.
Los procesos favorecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	No todas las empresas aplican metodologías formales para la mejora continua.

Los resultados reflejan que la gestión por procesos ha adquirido un papel relevante en las MiPymes, al evidenciarse la definición de procedimientos en actividades esenciales como producción, control de inventarios, compras y atención al cliente. La implementación de estos procesos permite una mejor coordinación de las operaciones, contribuye a mantener estándares de calidad y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En algunas empresas, además, se identifican prácticas de auditoría interna y acciones de mejora continua que fortalecen el control de las actividades y promueven una mayor eficiencia operativa.

A pesar de estos avances, el grado de madurez en la gestión por procesos aún presenta diferencias importantes entre las organizaciones. En varias empresas los procedimientos se ejecutan de manera informal, sin una adecuada documentación ni criterios estandarizados que aseguren su aplicación uniforme. Esta situación dificulta el seguimiento de las actividades, incrementa la dependencia de la experiencia del personal y limita la capacidad de identificar oportunidades de mejora de forma sistemática.

En consecuencia, la matriz evidencia que la gestión por procesos constituye un componente con potencial para fortalecer el desempeño organizacional de las MiPymes, siempre que se consoliden mecanismos de estandarización, documentación y monitoreo permanente. La

adopción de metodologías formales de mejora continua permitirá optimizar la eficiencia de las operaciones, reducir errores y favorecer una gestión más organizada, flexible y orientada al logro de resultados sostenibles.

Tabla 9: Factor Cultura organizacional

Factor	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	Valores organizacionales	Misión y visión empresarial
		Principios compartidos
		Identificación del personal con la empresa
	Comunicación interna	Flujo de información entre áreas
		Reuniones internas
		Canales de comunicación organizacional
	Liderazgo organizacional	Estilo de liderazgo aplicado
		Participación del personal en decisiones
		Relación entre directivos y colaboradores
	Clima laboral	Ambiente de trabajo
		Motivación del personal
		Trabajo en equipo
	Compromiso organizacional	Sentido de pertenencia
		Responsabilidad laboral
		Permanencia del personal

Análisis del factor Cultura organizacional

Los resultados obtenidos evidencian que la cultura organizacional constituye un elemento relevante dentro del funcionamiento de las MiPymes analizadas, debido a que influye directamente en la relación entre propietarios, administradores y colaboradores. La mayoría de las empresas manifiesta contar con valores empresariales orientados al compromiso, responsabilidad y calidad del servicio, aunque en muchos casos estos elementos no se encuentran formalmente establecidos mediante documentos institucionales como misión, visión o manuales organizacionales.

Asimismo, se identificó que la comunicación interna generalmente se desarrolla mediante mecanismos informales, principalmente conversaciones directas entre los responsables y trabajadores. Si bien esta dinámica facilita la rapidez en la transmisión de información dentro de organizaciones pequeñas, también puede generar limitaciones cuando la empresa incrementa su número de colaboradores.

En relación con el liderazgo, predominan estilos participativos y directivos, donde los propietarios mantienen una participación constante en la toma de decisiones. Sin embargo, algunas organizaciones presentan una alta dependencia del propietario, lo que puede dificultar la delegación de funciones y el desarrollo autónomo del personal.

Tabla 10: Matriz FD del factor Cultura organizacional

Fortalezas	Debilidades
Existe compromiso del personal con los objetivos empresariales.	Algunas empresas no cuentan con una cultura organizacional formalmente definida.
Predominan relaciones laborales cercanas entre directivos y colaboradores.	La comunicación depende principalmente de canales informales.
Los valores empresariales favorecen la responsabilidad y calidad del servicio.	Existe poca documentación de principios y normas internas.

El liderazgo facilita la toma rápida de decisiones.	Alta dependencia del propietario para resolver problemas.
Se promueve el trabajo colaborativo en varias organizaciones.	Limitada delegación de responsabilidades.

Tabla 11. Fortalezas y debilidades de los factores organizacionales de las MiPymes

Factor	Fortalezas	Debilidades
Innovación y transformación digital	Uso creciente de redes sociales y herramientas digitales para promoción y comunicación con clientes; adaptación gradual a nuevas tecnologías.	Baja inversión tecnológica, escasa capacitación del personal y limitada automatización de procesos.
Gestión financiera	Control básico de ingresos, gastos y costos; conocimiento de la situación económica del negocio por parte de los propietarios.	Ausencia de planificación financiera formal, poco uso de presupuestos y escasa proyección económica.
Responsabilidad social empresarial	Cumplimiento de obligaciones laborales y buenas relaciones con clientes, trabajadores y comunidad.	Pocas políticas formales de sostenibilidad, gestión ambiental y responsabilidad social.
Gestión comercial y ventas	Orientación hacia la satisfacción del cliente, experiencia en ventas y uso de promociones para atraer consumidores.	Escasa planificación comercial, poco análisis de mercado y limitada fidelización de clientes.
Gestión de la calidad	Interés por ofrecer productos y servicios de calidad y realizar controles básicos durante las operaciones.	Ausencia de sistemas formales de calidad, procedimientos documentados e indicadores de desempeño.
Gestión de proveedores y cadena de suministro	Relaciones estables con proveedores y experiencia en procesos de negociación y abastecimiento.	Dependencia de pocos proveedores, limitada planificación de compras y escasa evaluación del desempeño de proveedores.
Seguridad laboral y bienestar del trabajador	Aplicación de medidas básicas de prevención y cumplimiento parcial de obligaciones laborales.	Insuficiente capacitación en seguridad ocupacional y ausencia de programas estructurados de bienestar laboral.
Adaptación al entorno	Capacidad de adaptación a los cambios del mercado, cercanía	Limitaciones en planificación estratégica, innovación e

competitividad empresarial	con los clientes y flexibilidad empresarial.	incorporación de tecnologías para fortalecer la competitividad.
---------------------------------------	---	---

Análisis general

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que las MiPymes analizadas presentan un nivel de desarrollo organizacional heterogéneo, caracterizado por avances importantes en aspectos operativos y comerciales, pero también por limitaciones estructurales que restringen su crecimiento y competitividad. En términos generales, las empresas demuestran fortalezas relacionadas con la experiencia de sus propietarios, la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, la cercanía con los clientes y el control básico de sus actividades administrativas, financieras y comerciales. Estas características les han permitido mantenerse activas en un entorno económico cada vez más competitivo, evidenciando una importante capacidad de resiliencia frente a los cambios del mercado.

Uno de los aspectos más relevantes identificados corresponde a la incorporación progresiva de herramientas digitales dentro de los procesos empresariales. Aunque la mayoría de las MiPymes utiliza redes sociales, aplicaciones de mensajería y plataformas digitales para promocionar sus productos y mantener comunicación con los clientes, la transformación digital aún se desarrolla de manera parcial. La limitada inversión en infraestructura tecnológica, la escasa capacitación del talento humano y la baja automatización de los procesos administrativos dificultan el aprovechamiento integral de las tecnologías de la información como elemento estratégico para incrementar la productividad y mejorar la toma de decisiones.

En relación con la gestión financiera, se observa que las empresas mantienen controles básicos sobre ingresos, egresos y costos operativos, lo que permite sostener el funcionamiento cotidiano del negocio. Sin embargo, la ausencia de planificación financiera, presupuestos estructurados, proyecciones económicas y análisis sistemáticos de rentabilidad evidencia una gestión predominantemente empírica, basada en la experiencia del propietario. Esta situación puede limitar la capacidad para enfrentar escenarios de incertidumbre, acceder a fuentes de financiamiento y planificar procesos de expansión empresarial.

Respecto a la gestión comercial, las MiPymes muestran una marcada orientación hacia la satisfacción del cliente, fortalecida por relaciones cercanas, atención personalizada y el uso

de promociones para incentivar las ventas. No obstante, la mayoría carece de estrategias comerciales formalmente diseñadas, estudios de mercado o programas de fidelización que permitan consolidar relaciones de largo plazo con los consumidores y aumentar su participación en mercados más competitivos. Esta situación refleja una gestión comercial de carácter operativo más que estratégico.

En cuanto a la gestión de la calidad, se evidencia una preocupación permanente por ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes; sin embargo, estas acciones se sustentan principalmente en la experiencia práctica del personal y no en sistemas de gestión formalmente establecidos. La ausencia de procedimientos documentados, indicadores de calidad y mecanismos permanentes de evaluación dificulta la implementación de procesos de mejora continua que contribuyan al incremento de la eficiencia organizacional y al fortalecimiento de la competitividad.

Asimismo, la gestión de proveedores constituye un elemento fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones empresariales. Los resultados muestran relaciones comerciales estables y una adecuada capacidad de negociación con proveedores frecuentes; sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la falta de evaluaciones periódicas, la dependencia de un número reducido de proveedores y la limitada planificación del abastecimiento, factores que pueden incrementar la vulnerabilidad ante interrupciones en la cadena de suministro.

En materia de responsabilidad social empresarial y seguridad laboral, las organizaciones manifiestan interés por cumplir sus obligaciones legales y mantener condiciones laborales adecuadas para sus trabajadores. Sin embargo, estas prácticas aún presentan un bajo nivel de formalización, debido a la ausencia de políticas institucionales relacionadas con sostenibilidad ambiental, bienestar laboral, prevención de riesgos ocupacionales y programas permanentes de capacitación. Este escenario evidencia oportunidades para fortalecer una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible y a la protección integral del talento humano.

Finalmente, el análisis integral demuestra que la principal fortaleza de las MiPymes radica en su capacidad de adaptación, flexibilidad organizacional y conocimiento del mercado local, factores que les permiten responder rápidamente a las necesidades de los clientes y enfrentar los cambios del entorno económico. No obstante, las principales debilidades se concentran en la limitada planificación estratégica, la escasa innovación organizacional, la insuficiente

inversión tecnológica y la baja formalización de los procesos administrativos. En consecuencia, el fortalecimiento de estas áreas representa una oportunidad para incrementar la competitividad empresarial, mejorar la eficiencia operativa y garantizar un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo. Este panorama confirma la necesidad de impulsar estrategias integrales que articulen la innovación, la transformación digital, la profesionalización de la gestión y el desarrollo del talento humano como pilares fundamentales para la consolidación y permanencia de las MiPymes en mercados cada vez más dinámicos y exigentes.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que las MiPymes participantes reconocen la importancia de fortalecer sus factores internos para mejorar su desempeño organizacional; sin embargo, el nivel de formalización varía según el tamaño de la empresa. En la gestión del talento humano predominan procesos básicos de reclutamiento, selección e inducción, mientras que la capacitación continua y la evaluación sistemática del desempeño presentan importantes limitaciones, especialmente en las microempresas. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Cab et al. (2022), quienes identifican que la ausencia de procesos estructurados de gestión del personal limita la competitividad empresarial. Del mismo modo, la teoría de la administración estratégica sostiene que el talento humano constituye un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas cuando es desarrollado mediante procesos permanentes de capacitación y evaluación.

Respecto a la planificación estratégica, la mayoría de las empresas manifestó utilizar herramientas como el análisis FODA, reuniones de trabajo y observación de procesos para conocer su situación organizacional. No obstante, en varias microempresas este diagnóstico continúa realizándose de manera empírica y con escaso uso de indicadores de gestión. Estos resultados guardan relación con la investigación de Tobar (2024), quien concluye que la limitada planificación estratégica y la ausencia de metodologías formales reducen la capacidad competitiva de las MiPymes ecuatorianas. Desde la perspectiva teórica de la dirección estratégica, el diagnóstico organizacional constituye la base para formular estrategias orientadas al fortalecimiento de las capacidades internas y a la toma de decisiones sustentadas en información objetiva.

En cuanto a los indicadores de desempeño, se observó que las empresas priorizan el seguimiento de variables financieras y operativas, como ventas, rentabilidad, productividad,

inventarios y satisfacción del cliente. Sin embargo, la frecuencia de revisión y el uso de indicadores estratégicos no son homogéneos entre las organizaciones, siendo más limitada en las microempresas. Esta evidencia coincide con Tobón et al. (2021), quienes sostienen que el monitoreo permanente mediante indicadores facilita la mejora continua y fortalece la competitividad empresarial. A nivel teórico, la gestión basada en indicadores permite evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y generar información útil para la toma de decisiones.

Finalmente, los resultados relacionados con la gestión por procesos muestran que la mayoría de las empresas ha definido procedimientos en áreas como producción, inventarios, compras y atención al cliente; sin embargo, persisten debilidades en la documentación, estandarización y seguimiento continuo de los procesos. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por Morante y Holguín (2021), quienes encontraron que la organización interna, la estandarización de procesos y los sistemas de información constituyen factores determinantes para mejorar la competitividad de las MiPymes. Asimismo, el enfoque de gestión por procesos plantea que la estandarización y la mejora continua permiten incrementar la eficiencia operativa, reducir errores y generar mayor valor para los clientes.

En conjunto, la triangulación entre los resultados obtenidos, la evidencia empírica reportada en investigaciones previas y los fundamentos teóricos permite afirmar que los factores internos representan un componente esencial para el fortalecimiento de las MiPymes. Aunque las empresas analizadas muestran avances en aspectos como la selección del personal, el diagnóstico organizacional, el uso de indicadores y la gestión de procesos, todavía existen debilidades relacionadas con la formalización, la capacitación, la evaluación del desempeño y el seguimiento sistemático de las actividades. Estas brechas limitan el aprovechamiento integral de sus capacidades organizacionales y evidencian la necesidad de consolidar modelos de gestión estratégica que favorezcan una mayor competitividad, productividad y sostenibilidad empresarial.

Conclusiones

Concerniente al objetivo general, se puede afirmar que los factores internos inciden considerablemente en el rendimiento de las MiPymes, debido a que determinan, por un lado, el grado de organización y, por otro, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado. Se observó que las empresas que gestionan adecuadamente sus recursos humanos, sus procesos y sus herramientas de control alcanzan un mejor desempeño

organizacional que aquellas que mantienen prácticas informales y una administración poco sistematizada.

De acuerdo con el primer objetivo específico, se identificó que los factores internos más relevantes para las MiPymes corresponden a la gestión del talento humano, la capacitación del personal, el diagnóstico situacional, el análisis de riesgos, los indicadores de desempeño y la gestión por procesos. Estos factores presentan diferentes niveles de desarrollo según el tamaño y la estructura de cada empresa, observándose una mayor formalización en las medianas empresas y una gestión más empírica en las micro y pequeñas empresas.

En relación con el segundo objetivo específico, se concluye que los factores internos influyen directamente en la gestión estratégica de las MiPymes, ya que condicionan la toma de decisiones, la planificación, el control de las actividades y la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. La ausencia de procesos organizacionales estructurados limita la optimización de los recursos, reduce la eficiencia operativa y dificulta el cumplimiento de los objetivos empresariales, afectando su competitividad y sostenibilidad.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, se proponen lineamientos orientados al fortalecimiento de la gestión interna de las MiPymes mediante la formalización de los procesos administrativos, la implementación sistemática de indicadores de desempeño, la aplicación periódica del análisis FODA, el fortalecimiento de la gestión del talento humano, la incorporación de herramientas digitales y la capacitación continua del personal. Estas acciones permitirán mejorar la eficiencia organizacional, incrementar la competitividad y favorecer la sostenibilidad empresarial en un entorno cada vez más dinámico.

La presente investigación presentó algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra estuvo conformada por 17 MiPymes, lo que limita la posibilidad de generalizar los hallazgos al conjunto de empresas del cantón Manta. Asimismo, se utilizó un muestreo por conveniencia, debido a la disponibilidad y aceptación voluntaria de los participantes, aspecto que puede introducir sesgos de selección. Además, el acceso a las empresas fue limitado, ya que algunos propietarios no aceptaron participar o restringieron la información proporcionada por razones de confidencialidad y disponibilidad de tiempo, lo que redujo el número de organizaciones incluidas en el estudio.

Como líneas futuras de investigación, se recomienda desarrollar estudios con muestras de mayor tamaño y aplicar técnicas de muestreo probabilístico, a fin de obtener resultados con mayor representatividad y capacidad de generalización. Asimismo, sería pertinente ampliar el

estudio hacia otros sectores económicos y cantones de la provincia de Manabí para comparar el comportamiento de los factores internos en diferentes contextos empresariales. Finalmente, se sugiere realizar investigaciones con enfoques mixtos o longitudinales que permitan evaluar la relación entre los factores internos y variables como la competitividad, la productividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial, así como analizar el impacto de la transformación digital y de las estrategias de fortalecimiento organizacional a lo largo del tiempo.

Bibliografía

Cab, M., Galicia, J., & Santiago, A. (2022). Factores internos que afectan la competitividad de las MiPymes en Escárcega. Revista IPSUMTEC. <https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/120>

Carmona, R., & Rosales, A. (2024). Análisis de eficiencia de las inversiones en capital humano en micro y grandes empresas del sector manufacturero mediante análisis envolvente de datos. *Economies*, 12(8), 213. <https://doi.org/10.3390/economies12080213>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME). <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>

Cupueran, M., & Zambrano, J. (2025). Factores e indicadores de la competitividad empresarial en las MiPymes de la provincia del Carchi [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. Repositorio Institucional UPEC. <https://repositorio.upec.edu.ec/items/8a844ab1-fe33-4a8b-8471-d670f38bb622>

Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD). (2025). La inclusión financiera en el Ecuador: Avances 2024. https://rfd.org.ec/docs/estudios_rfd/La_inclusion_financiera_en_Ecuador2024.pdf

Gabino, J., Suárez, J., Parra, L., & Banchón, M. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las pymes de América Latina: Revisión sistemática. *Revista*

Multidisciplinaria Investigación Contemporánea, 3(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10130332>

Gonzabay, D., & Vega, P. (2025). Factores económicos y sociales asociados a la creación y evolución de las MiPymes en el Ecuador. Revista InveCom, 5(4).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14835091>

Hirs, J., & Vargas, F. (2023). Prioridades para la digitalización empresarial en América Latina y el Caribe.

(Aquí falta la revista o editorial. Debes completar ese dato porque la referencia está incompleta).

Hsiao, Y. (2025). Revisión de la metodología de investigación de las tesis publicadas entre 2020 y 2024. Foro de Profesores de E/LE.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10514373>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). En Quito, la presencia de microempresas alcanza proporciones destacadas.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/>

Lozano, J., Guzmán, M., Carrizales, L., Cuevas, R., & Panzo, A. (2023). Análisis de factores internos y externos mediante las herramientas PESTEL y FODA en una empresa de corte láser en el estado de Tlaxcala. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421

Melo, I., Queiroz, G., Alves Junior, P., De Sousa, T., Yushimito, W., & Pereira, J. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium-sized enterprises: A performance review. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14009>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2024). Reporte Chequeo Digital Ecuador 2022-2023. https://pymedigital.ec/Content/Reportes/Reporte_Chequeo_Digital_Ecuador_2022-2023.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). Política pública para la transformación digital del Ecuador 2025-2030. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf

Morante, J., & Holguín, M. (2021). Factores internos de competitividad de las pymes del sector transporte y almacenamiento de Manabí. *ECASinergia. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/3068>

Naranjo, P., Duque, M., Cueva, J., & Toledo, L. (2025). Factores que afectan el sostenimiento de pequeñas empresas del Ecuador. *Conectividad*, 6(1). <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.169>

Ordóñez, J. (2025). Metodología de la investigación con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. *Revista Sociedad & Tecnología*. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/484>

Pacheco, M. (2025). Metodología de la investigación con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. Revista Sociedad & Tecnología. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10088336>

Quizhpe, C. (2025). Análisis del impacto de la digitalización en la cadena de suministro de las MiPymes ecuatorianas (2020-2025). Revista Veritas de Difusión Científica, 6(2). <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/752>

Tobar, J. (2024). Las MiPymes en Ecuador: Factores internos y externos que influyen en su competitividad [Ponencia]. Universidad Politécnica Salesiana. <https://pure.ups.edu.ec/es/publications/msmes-in-ecuador-internal-and-external-factors-that-influence-you/>

Tobón, S., Urquía, E., & Cano, A. (2021). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. Universidad & Empresa. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187276392002/>