



**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
COMERCIO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD TITULACION:  
ARTICULO ACADEMICO**

**TÍTULO:**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LAS MIPYMES DE MANTA**

**AUTORA:**

Vera Davila Sthefany Lucia

**TUTORA:**

Ing. Evelyn Dyann Cano Lara, PhD.

**Manta, Manabí – Ecuador  
2026 – 1**

|                                                                                   |                                                                                               |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:<br>CERTIFICADO DE TUTOR(A).                                             | CÓDIGO: PAT-04-F-004          |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | REVISIÓN: 1<br>Página 2 de 32 |

## CERTIFICACION

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 **VERA DAVILA STHEFANY LUCIA**, 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 DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LAS MIPYMES 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 en mención titulación, 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**



## Artículo Sthefany Vera ok

ID : 9e36f877c59c24c3657c08ee1b14adada68391fe



9%  
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Artículo Sthefany Vera ok.txt  
Tamaño del archivo original : 110,53 kB  
Número de palabras : 7927

Depositante : Evelyn Cano Lara  
Fecha de depósito : 17 de julio de 2026  
Tipo de carga : interface  
fecha de fin de análisis : 17 de julio de 2026

### Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



#### Similitudes

2%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



#### Detección de IA

9%

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.



#### Idiomas no reconocidos

6%

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 textos sospechosos :



#### Textos entre comillas

8%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Vera Davila Sthefany Lucia, con cédula de identidad N°1314428671, declaro que el presente trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LAS MIPYMES 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 refleja el desarrollo y el diseño originales elaborados bajo la supervisión de la tutora académica de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos son originalidad de la autoría y son responsabilidad de la misma.



Vera Davila Sthefany Lucia

**C.I.:** 1314428671

**E-mail:** [e1314428671@live.ulead.edu.ec](mailto:e1314428671@live.ulead.edu.ec)

**Telf:** 0939997405

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LAS MIPYMES DE MANTA

### ANALYSIS OF EXTERNAL FACTORS AFFECTING MSMES IN MANTA

Vera Davila Sthefany Lucia <sup>1</sup>

Correo institucional: e1314428671@live.ulead.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-7336-3242>

Cano Lara Evelyn Dyann <sup>2</sup>

Correo institucional: evelyn.cano@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6754-0587>

#### RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en analizar los factores externos que inciden en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador, mediante la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño no experimental, alcance descriptivo e interpretativo y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 14 propietarios, gerentes y administradores de MIPYMES comerciales, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Como técnica de recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada, estructurada a partir de las dimensiones del modelo PESTEL. La información fue procesada mediante análisis temático, utilizando matrices de categorización para organizar, codificar e interpretar las respuestas obtenidas. Los resultados permitieron identificar diversas oportunidades y amenazas asociadas a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, evidenciando que las condiciones del entorno influyen en la gestión y en la toma de decisiones de las MIPYMES comerciales. Se concluye que el análisis sistemático de los factores externos constituye un elemento relevante para reconocer las condiciones del entorno y orientar la formulación de estrategias empresariales acordes con las oportunidades y amenazas identificadas.

**Palabras clave:** Factores externos; MIPYMES; análisis PESTEL; oportunidades; amenazas; gestión estratégica.

<sup>1</sup> Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Manta, Ecuador.

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the external factors affecting micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the commercial sector of Manta, Ecuador, through the identification and evaluation of opportunities and threats present in the business environment. Methodologically, the study was conducted using a qualitative approach, with a non-experimental design, descriptive and interpretive scope, and cross-sectional nature. The sample consisted of 14 owners, managers, and administrators of commercial MSMEs, selected through non-probability convenience sampling. Semi-structured interviews were used as the data collection technique, structured around the dimensions of the PESTEL model. The information was processed through thematic analysis, using categorization matrices to organize, code, and interpret the responses obtained. The results identified various opportunities and threats associated with political, economic, social, technological, ecological, and legal factors, demonstrating that environmental conditions influence the management and decision-making processes of commercial MSMEs. It is concluded that the systematic analysis of external factors is relevant for recognizing environmental conditions and guiding the formulation of business strategies in accordance with the identified opportunities and threats.

**Keywords:** External factors; MSMEs; PESTEL analysis; opportunities; threats; strategic management.

<sup>1</sup> *Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Manta, Ecuador.*

## INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social debido a su contribución a la generación de empleo y al fortalecimiento del emprendimiento. En América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) señala que este sector concentra más del 99 % del tejido empresarial y genera aproximadamente el 60 % del empleo formal; sin embargo, su participación en el producto interno bruto continúa siendo inferior a la observada en las economías desarrolladas debido a limitaciones estructurales relacionadas con la productividad, la innovación y el acceso al financiamiento.

De acuerdo con (Porter, 2008) la ventaja competitiva de una organización depende, en gran medida, de su capacidad para comprender las condiciones del entorno y responder estratégicamente a las fuerzas externas que inciden en su desempeño. En este sentido, el análisis sistemático del entorno permite identificar oportunidades y amenazas que facilitan la formulación de estrategias para la toma de decisiones empresariales.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023) señala que la transformación digital constituye uno de los principales desafíos para las pequeñas y medianas empresas, debido a su influencia en la productividad, la innovación y la capacidad para competir en mercados cada vez más dinámicos. En consecuencia, las organizaciones que incorporan tecnologías digitales y fortalecen su planificación estratégica presentan mayores posibilidades de crecimiento y adaptación frente a los cambios del entorno.

En un contexto caracterizado por la globalización y la digitalización, las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse continuamente a las nuevas condiciones del mercado para fortalecer su capacidad de respuesta. En este escenario, el Banco Mundial (World Bank, 2024) destaca que el seguimiento de las tendencias globales y el análisis de factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, ambientales y legales contribuyen a minimizar los riesgos que pueden afectar el desempeño organizacional.

El entorno empresarial exige que las organizaciones adopten estrategias frente a los cambios económicos, tecnológicos y socioculturales. En este sentido, la evaluación del entorno permite identificar oportunidades, anticipar riesgos y fortalecer el proceso de planificación estratégica. Factores como la inflación, las políticas monetarias, la transformación digital, el avance tecnológico, la sostenibilidad y las nuevas tendencias de consumo constituyen variables determinantes para la formulación de estrategias en un contexto empresarial dinámico (Naranjo-Armijo, 2024).

En América Latina, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrentan desafíos relacionados con el acceso al financiamiento, la limitada inversión en innovación y la escasa formalización de la planificación estratégica. La (CEPAL, 2024) señala que estas organizaciones deben fortalecer sus capacidades de gestión para incrementar su productividad y responder de manera eficiente a los cambios del entorno económico. Estas limitaciones se han acentuado debido al incremento de los costos de producción, la inflación, las interrupciones en las cadenas de suministro y la acelerada transición hacia una economía digitalizada.

En Ecuador, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen un sector estratégico para la economía nacional debido a su aporte a la generación de empleo y al dinamismo del sector comercial. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), representan la mayor proporción de las empresas registradas en el país. Sin embargo, enfrentan desafíos asociados a restricciones administrativas, limitada incorporación de tecnología y debilidades en la planificación estratégica e innovación, factores que condicionan su crecimiento y permanencia en el mercado.

En el contexto ecuatoriano, las MIPYMES continúan enfrentando dificultades para consolidar procesos de innovación y fortalecer su productividad debido a limitaciones financieras, tecnológicas y de gestión, factores que inciden en su permanencia y desarrollo dentro del mercado nacional (Molina-Moreira, 2023).

El análisis del entorno, que comprende los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, constituye un elemento esencial para la formulación de estrategias empresariales. Su aplicación permite identificar oportunidades, anticipar amenazas y fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a escenarios cambiantes. En este sentido, el monitoreo permanente del entorno externo favorece una toma de decisiones más informada y contribuye al mejor desempeño organizacional (Departamento de Publicaciones UAPA, 2021).

En este contexto, el análisis PESTEL constituye una herramienta fundamental para la administración estratégica, ya que permite identificar y evaluar los factores del macroentorno que pueden generar oportunidades o amenazas para las organizaciones. Su aplicación facilita la comprensión sistemática del entorno externo y contribuye a la identificación de elementos relevantes para la formulación de estrategias y la toma de decisiones empresariales (Sammut-Bonnici & Galea, D, 2015).

El análisis PESTEL es una herramienta ampliamente utilizada para examinar el macroentorno organizacional, ya que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la formulación de estrategias y en la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los cambios del entorno. (Andersen, 2025)

Analizar los elementos externos constituye una pieza fundamental dentro de la gestión estratégica, ayuda a detectar amenazas y oportunidades que aparecen en el medio, las cuales pueden afectar al rendimiento de las entidades. Al estudiar variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas y jurídicas, conseguimos datos útiles que nos permiten diseñar estrategias que aumenten la habilidad de adaptación de las compañías frente a un entorno cambiante y su posición competitiva. En este punto, una planificación adecuada sustenta la adopción de decisiones estratégicas, fundada en una comprensión profunda del contexto, y favorece el cumplimiento de los fines corporativos. (Gavilánez, Merchán Jácome, & Zambrano Moreira, 2021).

El análisis de factores externos permite reducir la incertidumbre asociada a fenómenos como la inflación, las fluctuaciones cambiarias, las interrupciones en las cadenas globales de suministro y los cambios en las políticas públicas. No obstante, estos estudios también evidencian que gran parte de las investigaciones internacionales se concentra en economías desarrolladas, donde las condiciones institucionales, el acceso a financiamiento y el nivel tecnológico difieren considerablemente de la realidad de las MIPYMES latinoamericanas.

La investigación sobre MIPYMES y administración estratégica en Ecuador ha aumentado en años recientes, enfocándose en planificación estratégica, competitividad e innovación. Sin embargo, muchas MIPYMES enfrentan limitaciones en la formalización de procesos de planificación, calculando en la experiencia del propietario y desconociendo herramientas estratégicas, lo que dificulta la toma de decisiones y su adaptación a los cambios del entorno y a los desafíos del mercado. (Delgado, Bravo, & Pinzon , 2022)

Las MIPYMES en Ecuador tienen problemas que les impiden competir bien, no tienen acceso fácil a dinero, no utilizan mucho la tecnología, no funcionan de manera eficiente y no planifican bien. Es importante mirar lo que pasa fuera de la empresa para encontrar posibles peligros y oportunidades. Esto ayuda a crear planes y hacer que la empresa sea más estable a largo plazo. (Bravo Acosta, Suarez Rodriguez, Burgos Yambay, & Jativa Pesantez, 2024)

Desde una perspectiva crítica, la revisión de la literatura evidencia importantes vacíos de conocimiento. Si bien predominan investigaciones relacionadas con la administración estratégica, la competitividad y la innovación empresarial, la mayoría analiza los factores externos de manera independiente o mediante enfoques predominantemente cuantitativos, sin integrar las dimensiones del modelo PESTEL dentro de un análisis estratégico del entorno. Asimismo, se evidencia la ausencia de estudios cualitativos que analicen de forma integrada los factores externos mediante el modelo PESTEL en las MIPYMES comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador, situación que justifica el desarrollo de la presente investigación.

En este contexto, la presente investigación busca comprender cómo los factores externos influyen en la formulación de estrategias empresariales de las MIPYMES comerciales de la ciudad de Manta, considerando las oportunidades y amenazas derivadas del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Las MIPYMES ecuatorianas desarrollan sus actividades en un entorno caracterizado por constantes transformaciones económicas, tecnológicas, legales y sociales que demandan una elevada capacidad de adaptación. En este escenario, aspectos como la digitalización, el acceso al financiamiento, la innovación y la evolución de las preferencias de los consumidores constituyen factores estratégicos que condicionan la formulación de decisiones empresariales. Por ello, la presente investigación aporta evidencia cualitativa orientada a comprender la influencia de los factores externos sobre las estrategias empresariales desarrolladas por las MIPYMES comerciales de la ciudad de Manta.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación permitirá aplicar el análisis PESTEL como herramienta de administración estratégica, facilitando una valoración estructurada de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que condicionan el entorno de las MIPYMES. A partir de la información obtenida mediante las entrevistas y su posterior proceso de codificación y categorización, se identificarán las oportunidades y amenazas asociadas a cada dimensión del entorno, las cuales serán organizadas mediante matrices de oportunidades y amenazas (OA). Este procedimiento permitirá generar información relevante para la toma de decisiones y establecer elementos estratégicos acordes con las características del entorno empresarial. Asimismo, los resultados podrán servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la planificación estratégica y la gestión empresarial de las MIPYMES, fortaleciendo la producción científica nacional en este campo del conocimiento.

Los hallazgos de la investigación permitirán identificar oportunidades y amenazas relevantes para propietarios y responsables de políticas públicas, proporcionando información que contribuya a la formulación de estrategias de adaptación, innovación y transformación digital, así como a la reducción de riesgos en la toma de decisiones empresariales. En este sentido, comprender los factores externos que condicionan el desempeño de las MIPYMES puede contribuir al fortalecimiento de su gestión estratégica y, consecuentemente, al desarrollo del empleo, la productividad y la sostenibilidad empresarial en el ámbito local y regional (Arias Gonzáles, Holgado Tisoc, Tafur Pittman , & Vásquez Pauca, 2022).

A partir de la problemática identificada y del análisis crítico de la literatura científica, la presente investigación se orienta a analizar los factores externos que inciden en las MIPYMES comerciales de la ciudad de Manta, considerando las oportunidades y amenazas derivadas del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este análisis busca comprender las condiciones del entorno que pueden influir en la gestión estratégica y en la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a escenarios caracterizados por cambios constantes e incertidumbre.

En coherencia con este planteamiento, el objetivo de la investigación consiste en analizar los factores externos que inciden en las MIPYMES comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador, mediante la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas presentes en las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del entorno, con la finalidad de generar información que contribuya a la toma de decisiones y a la formulación de estrategias empresariales acordes con las condiciones del contexto.

En síntesis, el presente estudio busca contribuir tanto al desarrollo del conocimiento científico como a la práctica empresarial, proporcionando un análisis integral de los factores externos que afectan a las MIPYMES en Manta - Ecuador. La investigación parte de la premisa de que la competitividad empresarial no depende únicamente de la eficiencia interna de las organizaciones, sino también de su capacidad para interpretar, anticipar y responder estratégicamente a las transformaciones del entorno. En un contexto donde la incertidumbre constituye una constante, fortalecer el análisis estratégico representa una condición indispensable para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y la generación de ventajas competitivas duraderas, contribuyendo además al fortalecimiento del desarrollo económico y productivo del Ecuador.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

La investigación se sustentó en el paradigma interpretativo, debido a que buscó comprender las percepciones y experiencias de los participantes respecto a la influencia de los factores externos sobre la gestión estratégica de las MIPYMES de Manta - Ecuador, considerando el contexto en el que desarrollan sus actividades.

El estudio se enmarcó en un diseño no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas por los investigadores, sino observadas en su contexto natural. Se empleó un método descriptivo cualitativo, orientado a identificar, organizar e interpretar las percepciones de los participantes acerca de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la gestión estratégica de sus organizaciones. Desde el punto de vista temporal, la investigación fue de corte transversal, puesto que la información se recopiló en un único período

de tiempo, permitiendo obtener una visión del contexto empresarial durante el desarrollo del estudio.

La muestra quedó conformada por 14 propietarios, gerentes y administradores de MIPYMES comerciales de Manta - Ecuador, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. El número de participantes se consideró suficiente al alcanzar la saturación temática, entendida como el punto en el que las entrevistas dejaron de aportar información sustancialmente nueva a las categorías de análisis. Para determinar su alcance, las entrevistas fueron revisadas de manera progresiva y se realizó una comparación constante de los códigos y categorías obtenidos en cada entrevista. La saturación se consideró alcanzada cuando las entrevistas finales permitieron confirmar las categorías previamente identificadas, sin generar nuevos códigos relevantes relacionados con las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del modelo PESTEL.

Considerando la naturaleza cualitativa de la investigación, no se buscó la representatividad estadística, sino la riqueza y profundidad de la información obtenida. Por ello, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes que cumplieran con características previamente definidas y que pudieran aportar información relevante sobre el fenómeno de estudio. Los criterios de inclusión incluyeron a propietarios, gerentes o administradores con al menos dos años de experiencia en la dirección de una MIPYME legalmente constituida y con disponibilidad para participar voluntariamente en la investigación. Se excluyeron empresas de gran tamaño, negocios informales y participantes que no desempeñaran funciones relacionadas con la gestión estratégica.

La técnica principal de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, por ser una herramienta que facilita la obtención de información detallada sobre experiencias, percepciones y procesos de toma de decisiones. La guía de entrevista fue elaborada con base en la revisión de la literatura científica sobre el análisis estratégico del entorno y el modelo PESTEL. Las preguntas se organizaron en torno a las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, con el propósito de obtener información relacionada con la percepción de los participantes sobre la influencia de estos factores en la gestión estratégica de las MIPYMES.

Con el propósito de garantizar la validez de contenido, la guía de entrevista fue sometida a juicio de tres expertos en administración estratégica y metodología de la investigación, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de cada una de las preguntas. A partir de las observaciones realizadas, se efectuaron ajustes en la redacción y organización del instrumento antes de su aplicación definitiva.

Para la organización, sistematización y análisis de la información se utilizó Microsoft Excel, mediante un proceso de análisis temático. En una primera etapa, las respuestas de los participantes fueron registradas y organizadas de acuerdo con las seis dimensiones del modelo PESTEL: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Posteriormente, se realizó una lectura comparativa de las respuestas para identificar unidades de significado y asignar códigos relacionados con los temas recurrentes. Los códigos fueron agrupados en categorías y subcategorías de acuerdo con las similitudes encontradas entre las respuestas, permitiendo identificar patrones y coincidencias entre los participantes. Finalmente, las categorías obtenidas fueron interpretadas para determinar las principales oportunidades y amenazas asociadas a cada

dimensión del entorno. Estos resultados fueron organizados mediante tablas de codificación y matrices de oportunidades y amenazas (OA), facilitando su comparación e interpretación. El uso de Microsoft Excel permitió sistematizar, clasificar y mantener la trazabilidad de la información durante las diferentes etapas del proceso de análisis.

Para garantizar el rigor científico del estudio se consideraron los criterios de credibilidad, mediante la revisión sistemática de la información recopilada; dependencia, a través de la documentación del proceso metodológico; conformabilidad, procurando que la interpretación se sustentara en la evidencia obtenida durante las entrevistas; y triangulación entre la información proporcionada por los participantes y la literatura científica consultada.

La matriz de oportunidades y amenazas se construyó a partir de la integración de información primaria y secundaria. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a representantes de MIPYMES, cuyos resultados permitieron identificar percepciones relacionadas con los factores del entorno. De manera complementaria, la identificación de oportunidades y amenazas se sustentó en la revisión documental de normativa, políticas públicas, programas institucionales, información estadística e informes relacionados con el contexto empresarial ecuatoriano. Esta triangulación permitió contrastar las percepciones de los entrevistados con información externa y determinar los factores que representan oportunidades o amenazas para las MIPYMES

## RESULTADOS

**Tabla 1: Factor Político**

| # | Factor político identificado                                                   | Análisis del impacto político                                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | "Depende de las políticas del país al final del año... Importar sillonería..." | Los cambios en las políticas de importación afectan la planificación del abastecimiento y los costos de operación. |
| 2 | "Se definen acciones para reducir, transferir, aceptar o evitar los riesgos."  | La empresa aplica mecanismos de gestión del riesgo para disminuir el impacto de cambios políticos y regulatorios.  |
| 3 | "Los cambios en las políticas y normas afectan la planificación del negocio."  | Su actividad comercial depende del cumplimiento de las normas municipales, tributarias y comerciales.              |
| 4 | "Falta de cultura preventiva... Recursos limitados para aplicar controles."    | La limitada capacidad de respuesta incrementa el riesgo ante modificaciones legales o tributarias.                 |

|    |                                                                       |                                                                                                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | "Hacemos un análisis constante de los precios del mercado mayorista." | La rentabilidad puede verse afectada por regulaciones del mercado agrícola y políticas de precios.   |
| 6  | "Monitoreamos permanentemente los cambios tributarios."               | La empresa adapta sus procesos a las reformas tributarias para evitar sanciones.                     |
| 7  | "Se revisan continuamente los requisitos legales."                    | Mantiene controles para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.                          |
| 8  | "Las decisiones del Gobierno afectan los costos de importación."      | Las reformas comerciales impactan directamente en los costos de adquisición.                         |
| 9  | "Trabajamos bajo todas las normas exigidas."                          | La empresa prioriza el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales para mantener su operación. |
| 10 | "Las reformas tributarias generan preocupación."                      | Las modificaciones fiscales pueden disminuir la rentabilidad del negocio.                            |
| 11 | "Existe incertidumbre cuando cambian las políticas económicas."       | La incertidumbre limita la planificación financiera y comercial.                                     |
| 12 | "Nos adaptamos cuando existen nuevas disposiciones."                  | La empresa responde oportunamente a los cambios regulatorios.                                        |
| 13 | "Las leyes afectan la forma de operar."                               | La normativa influye en los procedimientos administrativos y comerciales.                            |
| 14 | "Siempre estamos pendientes de nuevas disposiciones."                 | El seguimiento de las políticas públicas permite anticipar riesgos regulatorios.                     |

Los resultados muestran que las empresas comerciales reconocen que el entorno político influye en su desempeño mediante cambios regulatorios, reformas tributarias y políticas públicas que afectan la planificación y los costos operativos. Asimismo, varias empresas han desarrollado mecanismos de adaptación y seguimiento normativo para reducir la incertidumbre y garantizar el cumplimiento legal. Sin embargo, algunas organizaciones presentan mayor vulnerabilidad debido a limitaciones de recursos o escasa capacidad de respuesta frente a cambios gubernamentales.

**Tabla 2: Codificación del factor político**

| Dimensión | Códigos                   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 |
|-----------|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
|           | Incertidumbre regulatoria | X  |    |    |    |    |    |    | X  |    |     | X   |     |     |     |

|                        |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Factor político</b> | Mitigación del riesgo país      | X |   |   |   |   |   |   |   |
|                        | Exposición a regulaciones       | X | X | X | X | X |   |   | X |
|                        | Vulnerabilidad a regulaciones   |   | X |   |   |   |   |   |   |
|                        | Políticas de control de precios |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                        | Carga tributaria                |   |   | X |   |   | X |   |   |
|                        | Cumplimiento normativo          |   |   |   | X | X |   | X | X |
|                        | Adaptación a cambios políticos  |   |   |   |   |   |   | X | X |
|                        |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |

A partir de ello se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas

**Tabla 3: Matriz OA del factor político**

| Oportunidades                                                                                                                                                | Amenazas                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programas gubernamentales de apoyo dirigidos al fortalecimiento de las MIPYMES, identificados mediante la revisión de políticas y programas institucionales. | Cambios frecuentes en la legislación tributaria y comercial, derivados de modificaciones en la normativa aplicable a las empresas.    |
| Incentivos para la formalización y fortalecimiento empresarial, establecidos mediante políticas públicas orientadas al desarrollo del sector productivo.     | Incremento de impuestos y cargas fiscales que pueden elevar los costos de operación de las MIPYMES.                                   |
| Acceso a proyectos de financiamiento público y capacitación promovidos por instituciones gubernamentales y organismos de apoyo empresarial.                  | Inestabilidad política que genera incertidumbre para la planificación y toma de decisiones empresariales.                             |
| Convenios institucionales para fortalecer el sector comercial y empresarial.                                                                                 | Restricciones a las importaciones y cambios en políticas comerciales que pueden afectar el abastecimiento y los costos empresariales. |
| Mayor digitalización de los trámites públicos que facilita determinados procesos administrativos para las empresas.                                          | Aumento de requisitos regulatorios y costos asociados al cumplimiento de las obligaciones empresariales.                              |

El análisis del factor político evidencia que las MIPYMES comerciales de Manta enfrentan oportunidades relacionadas con programas gubernamentales, incentivos para la formalización, financiamiento, capacitación y digitalización de trámites, pero también amenazas derivadas de cambios tributarios, cargas fiscales, inestabilidad política y mayores requisitos regulatorios. Estas condiciones se explican por la dependencia de las empresas respecto a las políticas públicas y normativas que regulan sus actividades. Los resultados se relacionan con Gavilánez, Merchán Jácome y Zambrano Moreira (2021), quienes destacan la importancia de analizar los factores externos para identificar oportunidades y amenazas. Para las MIPYMES de Manta, esto implica mantener un seguimiento de los cambios regulatorios y aprovechar los programas públicos disponibles para fortalecer su capacidad de adaptación.

**Tabla 4: Factor Económico**

| #  | Factor económico identificado                                                   | Análisis del impacto económico                                                                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | "Los índices de ventas permiten conocer si se cumplen los objetivos del mes."   | El seguimiento de las ventas permite evaluar la estabilidad económica y la rentabilidad del negocio.                          |
| 2  | "Se revisan indicadores financieros y comerciales periódicamente."              | El monitoreo de indicadores facilita la toma de decisiones económicas oportunas.                                              |
| 3  | "Los costos y la situación económica influyen en las ventas y la rentabilidad." | La actividad económica está condicionada por las variaciones de la demanda comercial.                                         |
| 4  | "Los recursos económicos son limitados para implementar mejoras."               | La disponibilidad de recursos restringe la inversión y el crecimiento empresarial.                                            |
| 5  | "Analizamos constantemente los precios del mercado mayorista."                  | Los participantes señalaron que las fluctuaciones del mercado afectan los ingresos y los márgenes de utilidad de sus empresas |
| 6  | "Controlamos mensualmente los costos y gastos."                                 | La empresa busca mantener la rentabilidad mediante el seguimiento de sus costos operativos.                                   |
| 7  | "Evaluamos permanentemente el comportamiento de las ventas."                    | La estabilidad económica depende del comportamiento de los clientes y del volumen de ventas.                                  |
| 8  | "El incremento del dólar afecta el costo de los productos importados."          | Las variaciones cambiarias incrementan los costos de abastecimiento.                                                          |
| 9  | "Buscamos proveedores con mejores precios."                                     | La negociación con proveedores fortalece la competitividad económica.                                                         |
| 10 | "La inflación incrementa los costos de operación."                              | El aumento general de precios reduce los márgenes de rentabilidad.                                                            |
| 11 | "Dependemos del movimiento económico del mercado."                              | La actividad comercial está influenciada por el comportamiento de la economía local.                                          |

|    |                                                          |                                                                                         |
|----|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | "Planificamos el presupuesto anual."                     | La elaboración de presupuestos facilita el control de los recursos económicos.          |
| 13 | "Realizamos análisis financieros para tomar decisiones." | La evaluación periódica fortalece la gestión económica de la empresa.                   |
| 14 | "Se controlan ingresos y egresos cada mes."              | El control permanente del flujo de efectivo contribuye a la sostenibilidad del negocio. |

El factor económico representa un elemento determinante para las empresas comerciales, ya que el comportamiento de las ventas, la variación de precios, la inflación y los costos operativos inciden directamente en su rentabilidad. En respuesta, la mayoría de las empresas implementa controles financieros, análisis de costos y planificación presupuestaria para fortalecer la toma de decisiones y mantener la estabilidad económica.

**Tabla 5: Codificación del factor económico**

| Dimensión               | Códigos                  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 |
|-------------------------|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Factor económico</b> | Desempeño de ventas      | X  | X  | X  |    |    |    | X  |    |    |     | X   |     |     |     |
|                         | Control financiero       |    | X  |    |    |    | X  |    |    |    |     |     | X   | X   | X   |
|                         | Limitación financiera    |    |    |    | X  |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                         | Variación de precios     |    |    |    |    | X  |    |    |    | X  | X   |     |     |     |     |
|                         | Control de costos        |    |    |    |    |    | X  |    | X  |    | X   |     |     |     |     |
|                         | Demanda del mercado      | X  |    | X  |    | X  |    | X  |    |    |     | X   |     |     |     |
|                         | Tipo de cambio           |    |    |    |    |    |    |    | X  |    |     |     |     |     |     |
|                         | Planificación financiera |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | X   | X   | X   |

Tras la aplicación de la codificación se obtuvo las siguientes oportunidades y amenazas:

**Tabla 6: Matriz OA de los factores económicos**

| Oportunidades                                           | Amenazas                                               |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Crecimiento de la demanda en determinados mercados.     | Incremento de la inflación y de los costos operativos. |
| Acceso a nuevas fuentes de financiamiento para MIPYMES. | Disminución del poder adquisitivo de los consumidores. |
| Desarrollo de alianzas con nuevos proveedores.          | Variación de los precios de materias primas e insumos. |
| Implementación de estrategias para optimizar costos.    | Reducción de las ventas por desaceleración económica.  |

El análisis del factor económico evidencia que las empresas comerciales dependen del comportamiento del mercado, los costos y las condiciones financieras para mantener su rentabilidad. En este contexto, el control de los recursos económicos y la planificación financiera constituyen herramientas fundamentales para afrontar los cambios del entorno y favorecer la sostenibilidad empresarial.

**Tabla 7: Factor Social**

| #  | Factor social identificado                               | Análisis del impacto social                                                                                                           |
|----|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | “Cambios en los hábitos de consumo.”                     | Las nuevas formas de compra y consumo pueden modificar la demanda de productos y servicios de las MIPYMES.                            |
| 2  | “Cambios en las necesidades de los consumidores.”        | Las nuevas necesidades de la población generan oportunidades para adaptar la oferta empresarial.                                      |
| 3  | “Cambios en las preferencias de los consumidores”        | Las variaciones en gustos y preferencias pueden influir en la demanda y en la adaptación de la oferta comercial.                      |
| 4  | “Características demográficas de la población”           | La composición demográfica influye en las características de la demanda y en la segmentación del mercado.                             |
| 5  | “Diversidad demográfica”                                 | La diversidad de la población permite identificar distintos segmentos de mercado con necesidades específicas.                         |
| 6  | “Cambios en los estilos de vida”                         | Las transformaciones en los estilos de vida pueden generar nuevas demandas y oportunidades para las MIPYMES.                          |
| 7  | “Nuevas expectativas del consumidor”                     | Las expectativas sociales respecto a rapidez, comodidad y accesibilidad influyen en las decisiones de compra.                         |
| 8  | “Características del mercado laboral”                    | Los cambios en la población económicamente activa pueden afectar la disponibilidad de trabajadores.                                   |
| 9  | “Evolución de los patrones de consumo”                   | La modificación de los patrones de consumo genera nuevas tendencias que pueden afectar al mercado.                                    |
| 10 | “Nuevas tendencias de consumo”                           | Las tendencias sociales pueden favorecer la creación y comercialización de productos diferenciados.                                   |
| 11 | “Nivel educativo de la población”                        | El nivel educativo constituye una característica del entorno social que influye en el mercado y en la disponibilidad de trabajadores. |
| 12 | “Disponibilidad de talento humano en el mercado laboral” | La oferta de trabajadores cualificados condiciona las posibilidades de contratación de las MIPYMES.                                   |

|    |                                                              |                                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | “Migración y movilidad de la población”                      | Los desplazamientos poblacionales pueden modificar la demanda y la disponibilidad de mano de obra.                        |
| 14 | “Cambios generacionales en el comportamiento del consumidor” | Las diferencias generacionales pueden modificar las preferencias, hábitos de compra y expectativas frente a las empresas. |

El factor social evidencia que las condiciones relacionadas con el comportamiento de los consumidores, las preferencias de compra y las relaciones con los clientes influyen en el desempeño de las empresas comerciales. Los cambios en las necesidades y expectativas de los consumidores representan una oportunidad para que las MIPYMES adapten su oferta y mejoren la atención al cliente; sin embargo, también constituyen un desafío, debido a la necesidad de responder oportunamente a dichas transformaciones. En este sentido, el conocimiento del entorno social permite a las empresas identificar oportunidades de adaptación y fortalecer su competitividad en el mercado.

**Tabla 8: Codificación de los factores sociales**

| Dimensión            | Códigos                                                       | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Factor social</b> | Cambios en los hábitos de consumo                             | X  |    |    |    |    |    |    | X  |    |     |     |     |     |     |
|                      | Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores |    | X  |    | X  |    |    |    |    |    |     |     | X   |     | X   |
|                      | Características demográficas de la población                  |    |    | X  |    | X  |    | X  |    | X  |     | X   |     | X   |     |
|                      | Cambios en los estilos de vida                                |    |    |    | X  |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                      | Nuevas expectativas de los consumidores                       |    |    |    |    |    | X  |    |    |    | X   |     |     |     | X   |
|                      | Nivel educativo de la población                               |    |    |    |    |    |    |    | X  |    |     |     |     |     |     |
|                      | Disponibilidad de talento humano en el mercado laboral        |    |    |    |    | X  |    | X  |    | X  |     | X   |     | X   |     |
|                      | Migración y movilidad de la población                         | X  | X  |    |    |    | X  |    |    |    | X   |     | X   |     | X   |
|                      |                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                      |                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |

A partir de ello, se describen las siguientes oportunidades y amenazas:

**Tabla 9: Matriz OA de los factores sociales**

| Oportunidades                          | Amenazas                               |
|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Mayor nivel educativo de la población. | Migración y movilidad de la población. |

|                                                        |                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Nuevas necesidades y preferencias de los consumidores. | Cambios en las preferencias de los consumidores. |
| Nuevos hábitos y tendencias de consumo.                | Escasez de talento humano cualificado.           |
| Nuevas expectativas de los consumidores.               | Cambios en los estilos de vida.                  |

**Tabla 10: Factor Tecnológico**

| #  | Factor tecnológico identificado                                                | Análisis del impacto tecnológico                                                                                             |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | "Utilizamos sistemas para controlar las ventas y el inventario."               | <b>Digitalización de procesos:</b> El uso de herramientas tecnológicas mejora el control operativo y la toma de decisiones.  |
| 2  | "La empresa trabaja con plataformas establecidas por la franquicia."           | <b>Uso de plataformas tecnológicas:</b> La estandarización tecnológica optimiza la gestión comercial y administrativa.       |
| 3  | "La tecnología mejora el control de las operaciones y la atención al cliente." | <b>Tecnología comercial:</b> La incorporación de herramientas digitales favorece la eficiencia en las operaciones.           |
| 4  | "Los recursos limitados dificultan la adquisición de tecnología."              | <b>Limitación tecnológica:</b> La falta de inversión restringe la modernización de los procesos empresariales.               |
| 5  | "Utilizamos redes sociales para promocionar nuestros productos."               | <b>Marketing digital:</b> Las plataformas digitales fortalecen la promoción y comunicación con los clientes.                 |
| 6  | "Se realizan respaldos periódicos de la información."                          | <b>Gestión de la información:</b> La protección de datos mejora la seguridad y continuidad del negocio.                      |
| 7  | "Se utilizan equipos tecnológicos para agilizar la atención."                  | <b>Automatización de procesos:</b> La tecnología incrementa la eficiencia en el servicio al cliente.                         |
| 8  | "Se implementó un sistema de facturación electrónica."                         | <b>Transformación digital:</b> La digitalización facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias y administrativas. |
| 9  | "Las ventas también se realizan mediante redes sociales."                      | <b>Comercio digital:</b> El uso de canales digitales amplía el alcance del mercado.                                          |
| 10 | "Se utilizan aplicaciones para controlar inventarios."                         | <b>Control tecnológico:</b> Los sistemas informáticos optimizan la gestión del inventario.                                   |

|    |                                                                   |                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | "Se busca innovar continuamente en los procesos."                 | <b>Innovación tecnológica:</b> La adopción de nuevas tecnologías fortalece la competitividad empresarial. |
| 12 | "Se capacita al personal en el uso de nuevas herramientas."       | <b>Capacitación tecnológica:</b> La formación facilita el aprovechamiento de los recursos tecnológicos.   |
| 13 | "La empresa mantiene actualizados sus equipos informáticos."      | <b>Actualización tecnológica:</b> La renovación de equipos mejora el desempeño operativo.                 |
| 14 | "Se utilizan medios digitales para comunicarse con los clientes." | <b>Comunicación digital:</b> Las herramientas tecnológicas fortalecen la relación con los consumidores.   |

El factor tecnológico evidencia que las empresas comerciales reconocen la importancia de incorporar herramientas digitales para optimizar sus procesos administrativos, comerciales y de atención al cliente. Sin embargo, algunas organizaciones aún enfrentan limitaciones económicas para invertir en tecnología, lo que puede afectar su capacidad de innovación y competitividad frente a un mercado cada vez más digitalizado.

**Tabla 11: Codificación de los factores tecnológicos**

| Dimensión                 | Códigos                         | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 |
|---------------------------|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Factor tecnológico</b> | Digitalización de procesos      | X  | X  | X  |    |    |    | X  | X  |    | X   |     |     |     |     |
|                           | Uso de plataformas tecnológicas |    | X  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                           | Limitación tecnológica          |    |    |    | X  |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                           | Marketing digital               |    |    |    |    | X  |    |    |    | X  |     |     |     |     | X   |
|                           | Gestión de la información       |    |    |    |    |    | X  |    | X  |    |     |     |     |     |     |
|                           | Automatización de procesos      | X  |    | X  |    |    |    | X  |    |    | X   |     |     |     |     |
|                           | Innovación tecnológica          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     | X   | X   | X   |     |
|                           | Capacitación tecnológica        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | X   |     |     |
|                           |                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |

Al detectar los principales indicadores de factores tecnológicos se obtuvieron las siguientes oportunidades y amenazas:

**Tabla 12: Matriz OA de los factores tecnológicos**

| Oportunidades                                                           | Amenazas                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la productividad.      | Rápida obsolescencia de equipos y sistemas tecnológicos. |
| Expansión de las ventas mediante comercio electrónico y redes sociales. | Riesgos de ciberseguridad y pérdida de información.      |

|                                                           |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Automatización de procesos administrativos y comerciales. | Elevados costos de inversión y actualización tecnológica.                 |
| Capacitación del personal en herramientas digitales.      | Resistencia al cambio y baja adopción tecnológica por parte del personal. |

Los resultados evidencian que la transformación digital es una oportunidad para las MIPYMES comerciales, ya que mejora los procesos, fortalece la relación con los clientes y aumenta la eficiencia. No obstante, las limitaciones de inversión y los constantes cambios tecnológicos dificultan la adopción de nuevas herramientas, afectando su competitividad.

**Tabla 13: Factor Ecológico**

| # | Factor ecológico identificado                                              | Análisis del impacto ecológico                                                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | "Se procura reducir el desperdicio de materiales durante las operaciones." | <b>Gestión de residuos:</b> La reducción de desperdicios contribuye a disminuir el impacto ambiental y optimizar recursos.     |
| 2 | "Se cumplen las políticas ambientales establecidas por la franquicia."     | <b>Cumplimiento ambiental:</b> La empresa adopta lineamientos ambientales para garantizar operaciones sostenibles.             |
| 3 | "La empresa procura reducir desperdicios y aprovechar mejor los recursos." | <b>Responsabilidad ambiental:</b> La actividad comercial requiere cumplir prácticas que minimicen el impacto sobre el entorno. |
| 4 | "Existen limitaciones para implementar mejoras ambientales."               | <b>Limitaciones ambientales:</b> La falta de recursos dificulta la adopción de prácticas sostenibles.                          |
| 5 | "Se evita el desperdicio de productos y se optimiza el almacenamiento."    | <b>Aprovechamiento de recursos:</b> La adecuada gestión de productos reduce pérdidas y desperdicios.                           |
| 6 | "Se clasifican los residuos generados por la empresa."                     | <b>Manejo de residuos:</b> La separación de desechos favorece una gestión ambiental responsable.                               |
| 7 | "Se busca reducir el consumo de energía."                                  | <b>Eficiencia energética:</b> El uso racional de la energía disminuye costos e impacto ambiental.                              |
| 8 | "Se promueve el uso responsable de materiales."                            | <b>Consumo responsable:</b> La optimización de materiales fortalece la sostenibilidad empresarial.                             |
| 9 | "Se utilizan bolsas reutilizables cuando es posible."                      | <b>Prácticas sostenibles:</b> La reducción del uso de plásticos contribuye al cuidado del ambiente.                            |

|    |                                                           |                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | "Se controla el consumo de agua y energía."               | <b>Uso eficiente de recursos naturales:</b> El control de recursos favorece la sostenibilidad de la empresa.    |
| 11 | "Se fomenta una cultura de cuidado ambiental."            | <b>Conciencia ambiental:</b> La sensibilización del personal fortalece las buenas prácticas ecológicas.         |
| 12 | "Se cumplen las normas ambientales vigentes."             | <b>Cumplimiento normativo ambiental:</b> La empresa evita sanciones mediante el cumplimiento de la legislación. |
| 13 | "Se reutilizan materiales cuando es posible."             | <b>Reciclaje y reutilización:</b> El aprovechamiento de materiales reduce el impacto ambiental.                 |
| 14 | "Se promueve el ahorro de recursos dentro de la empresa." | <b>Sostenibilidad ambiental:</b> La gestión responsable de los recursos fortalece la eficiencia operativa.      |

El factor ecológico evidencia que las empresas comerciales muestran un interés creciente por implementar prácticas orientadas al uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y el cumplimiento de la normativa ambiental. Sin embargo, algunas organizaciones aún enfrentan limitaciones económicas para fortalecer sus acciones de sostenibilidad, lo que representa un desafío para mejorar su desempeño ambiental.

**Tabla 14: Codificación de los factores ecológicos.**

| Dimensión               | Códigos                   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 |
|-------------------------|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Factor ecológico</b> | Gestión de residuos       | X  |    |    |    | X  | X  |    |    |    |     |     |     | X   |     |
|                         | Cumplimiento ambiental    |    | X  |    |    |    |    |    |    |    |     |     | X   |     |     |
|                         | Responsabilidad ambiental |    |    | X  |    |    |    |    | X  |    |     | X   |     |     | X   |
|                         | Limitaciones ambientales  |    |    |    | X  |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                         | Uso eficiente de recursos |    |    |    |    | X  |    | X  | X  |    | X   |     |     |     | X   |
|                         | Reciclaje y reutilización |    |    |    |    |    | X  |    |    | X  |     |     |     | X   |     |
|                         | Eficiencia energética     |    |    |    |    |    |    | X  |    |    | X   |     |     |     |     |
|                         | Cultura ambiental         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     | X   | X   |     | X   |

Se obtuvieron las siguientes oportunidades y amenazas:

**Tabla 15: Matriz OA de los factores ecológicos**

| Oportunidades                                                              | Amenazas                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Implementación de prácticas sostenibles que mejoren la imagen empresarial. | Endurecimiento de las regulaciones ambientales.                           |
| Reducción de costos mediante el uso eficiente de energía y recursos.       | Incremento de los costos asociados al cumplimiento de normas ambientales. |

|                                                                                  |                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Acceso a programas de responsabilidad ambiental y certificaciones.               | Mayor presión de consumidores por productos y procesos sostenibles.  |
| Uso de materiales reciclables y reutilizables para fortalecer la sostenibilidad. | Riesgos de sanciones por incumplimiento de la legislación ambiental. |

El análisis del factor ecológico muestra que las empresas comerciales reconocen la importancia de adoptar prácticas ambientales responsables para optimizar recursos y fortalecer su imagen. No obstante, el cumplimiento de las exigencias ambientales y la inversión en iniciativas sostenibles continúan representando desafíos para algunas organizaciones.

**Tabla 16: Factor Legal**

| # | Factor legal identificado                                                       | Análisis del impacto legal                                                                                                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | "Se cumplen las disposiciones legales relacionadas con las importaciones."      | <b>Cumplimiento de la normativa legal:</b> La empresa adapta sus operaciones a la legislación vigente para evitar sanciones y garantizar la continuidad del negocio. |
| 2 | "Se siguen los lineamientos legales establecidos por la franquicia."            | <b>Cumplimiento normativo:</b> La aplicación de procedimientos legales estandarizados fortalece el control y la seguridad jurídica.                                  |
| 3 | "Cumplir la normativa vigente permite evitar sanciones y operar con seguridad." | <b>Obligaciones legales:</b> La empresa debe cumplir las normas tributarias, laborales y comerciales que regulan su actividad.                                       |
| 4 | "Los recursos limitados dificultan la implementación de todos los controles."   | <b>Riesgo de incumplimiento:</b> Las limitaciones internas pueden afectar el cumplimiento oportuno de las obligaciones legales.                                      |
| 5 | "Se trabaja de acuerdo con las normas establecidas para la comercialización."   | <b>Regulación del sector:</b> El cumplimiento de la normativa garantiza la legalidad de las operaciones comerciales.                                                 |
| 6 | "Se mantienen actualizados los permisos y documentos legales."                  | <b>Gestión documental:</b> La actualización de permisos reduce riesgos administrativos y legales.                                                                    |
| 7 | "Se cumple con las obligaciones tributarias y laborales."                       | <b>Cumplimiento legal integral:</b> La empresa procura cumplir con toda la normativa aplicable.                                                                      |
| 8 | "Se revisan constantemente los cambios en la legislación."                      | <b>Actualización normativa:</b> El seguimiento de las reformas legales facilita la adaptación de la empresa.                                                         |
| 9 | "Se trabaja conforme a las exigencias legales."                                 | <b>Seguridad jurídica:</b> El cumplimiento de la legislación fortalece la estabilidad empresarial.                                                                   |

|    |                                                                       |                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | "Las reformas tributarias afectan la planificación."                  | <b>Cambios legislativos:</b> Las modificaciones legales pueden incrementar costos y obligaciones administrativas. |
| 11 | "Se busca evitar sanciones mediante el cumplimiento de la ley."       | <b>Prevención de riesgos legales:</b> El cumplimiento normativo disminuye posibles contingencias jurídicas.       |
| 12 | "Se realizan revisiones periódicas del cumplimiento legal."           | <b>Control legal:</b> La evaluación constante fortalece la gestión empresarial y reduce incumplimientos.          |
| 13 | "La empresa cumple con todos los requisitos legales."                 | <b>Formalidad empresarial:</b> La observancia de la legislación favorece la confianza y credibilidad del negocio. |
| 14 | "Se actualizan permanentemente los documentos requeridos por la ley." | <b>Actualización legal:</b> La gestión documental facilita el cumplimiento de las disposiciones vigentes.         |

El factor legal evidencia que las empresas comerciales consideran el cumplimiento de la normativa como un aspecto fundamental para garantizar la continuidad de sus operaciones. La actualización permanente de los requisitos legales, tributarios y laborales permite reducir riesgos de sanciones y fortalecer la gestión empresarial. Sin embargo, algunas organizaciones enfrentan dificultades para adaptarse oportunamente a los cambios en la legislación.

**Tabla 17: Codificación del factor legal**

| Dimensión           | Códigos                  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 |
|---------------------|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Factor legal</b> | Cumplimiento normativo   | X  | X  | X  |    | X  | X  | X  | X  | X  |     | X   | X   | X   | X   |
|                     | Obligaciones tributarias |    |    | X  |    |    |    | X  |    |    | X   |     |     |     |     |
|                     | Obligaciones laborales   |    |    |    |    |    |    | X  |    |    |     |     |     |     |     |
|                     | Actualización normativa  | X  |    |    |    |    | X  |    | X  |    | X   |     | X   |     | X   |
|                     | Gestión documental       |    | X  |    |    |    | X  |    |    |    |     |     |     | X   | X   |
|                     | Riesgo de incumplimiento |    |    |    | X  |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|                     | Prevención de sanciones  |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |     | X   | X   |     |     |
|                     | Formalidad empresarial   |    |    |    |    | X  |    |    |    | X  |     |     |     | X   |     |

A continuación, se detallan las siguientes oportunidades y amenazas:

**Tabla 18: Matriz OA del factor legal**

| Oportunidades                                                                                       | Amenazas                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer la formalización y la credibilidad empresarial mediante el cumplimiento de la normativa. | Cambios frecuentes en la legislación tributaria, laboral y comercial. |

|                                                                                         |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Acceder a beneficios e incentivos para empresas que cumplen con los requisitos legales. | Sanciones económicas por incumplimiento de las obligaciones legales.      |
| Mejorar los procesos internos mediante la actualización permanente de la normativa.     | Incremento de los costos administrativos asociados al cumplimiento legal. |
| Generar mayor confianza en clientes y proveedores al operar conforme a la ley.          | Mayor complejidad de los trámites y requisitos regulatorios.              |

El análisis del factor legal demuestra que el cumplimiento de la normativa constituye un elemento esencial para el funcionamiento de las empresas comerciales. La actualización permanente de las disposiciones legales y la correcta gestión de las obligaciones tributarias, laborales y comerciales contribuyen a disminuir riesgos y fortalecer la estabilidad de las organizaciones.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales influyen en la gestión estratégica de las MIPYMES comerciales, coincidiendo con lo señalado por (Parnell, 2022) quien sostiene que la capacidad de adaptación al entorno constituye un elemento determinante para la permanencia de las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, los participantes de la presente investigación reconocieron que el análisis del entorno favorece la identificación de situaciones externas relevantes y contribuye a la toma de decisiones y a la planificación estratégica.

Estos resultados coinciden con el planteamiento de (Kotler, 2022), quien sostiene que las organizaciones deben analizar de manera permanente el macroentorno para identificar oportunidades y amenazas que inciden en su desempeño estratégico. Asimismo (Andersen, 2025) señala que el análisis PESTEL permite evaluar sistemáticamente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la formulación de estrategias empresariales. En concordancia con estos planteamientos, los resultados obtenidos muestran que el análisis de dichos factores permite reconocer condiciones externas que deben ser consideradas en la planificación de las MIPYMES comerciales de Manta.

Asimismo, los hallazgos son consistentes con (Eggers, 2021), quien afirma que las MIPYMES requieren desarrollar capacidades estratégicas para responder a escenarios de incertidumbre, especialmente frente a cambios económicos y tecnológicos. En la presente investigación, los entrevistados identificaron que la incorporación de herramientas tecnológicas y el monitoreo del entorno representan elementos relevantes para mejorar la gestión y responder a las transformaciones del contexto empresarial.

Los resultados obtenidos también guardan relación con investigaciones desarrolladas en Ecuador, las cuales evidencian que el análisis de los factores externos constituye un elemento relevante para la gestión estratégica de las MIPYMES. Estudios recientes señalan que las organizaciones que realizan un seguimiento permanente de las condiciones económicas, tecnológicas y regulatorias poseen mayores elementos para adaptarse a los cambios del mercado y orientar sus decisiones. En este sentido, los hallazgos de la presente investigación confirman la importancia de considerar el entorno como parte del proceso de planificación empresarial.

A nivel internacional, diversos estudios coinciden en que las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos derivados de la transformación digital, la globalización y la constante evolución del entorno económico y legal. En concordancia con estas investigaciones, los participantes destacaron que la incorporación de herramientas tecnológicas, el cumplimiento de la normativa vigente y la implementación de prácticas sostenibles representan oportunidades para mejorar la gestión empresarial. Sin embargo, también identificaron limitaciones relacionadas con la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de innovación, aspectos que pueden dificultar la respuesta de las MIPYMES ante los cambios del entorno.

Como aporte principal, esta investigación proporciona evidencia cualitativa obtenida directamente de propietarios, gerentes y administradores de MIPYMES comerciales, permitiendo comprender cómo perciben la influencia de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales sobre la gestión estratégica de sus empresas. Esta información contribuye a ampliar el conocimiento existente sobre la aplicación del análisis PESTEL en el contexto empresarial ecuatoriano y puede servir como referencia para futuras investigaciones orientadas al análisis estratégico de las MIPYMES.

En conjunto, la triangulación entre los resultados obtenidos, la teoría y los antecedentes permite concluir que las empresas comerciales reconocen la influencia de los factores externos sobre su gestión y han desarrollado diferentes respuestas para adaptarse a dichos cambios. Sin embargo, también persisten limitaciones relacionadas con la disponibilidad de recursos, la capacidad de innovación y la preparación frente a cambios regulatorios y económicos. Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y el análisis sistemático del entorno como herramientas para mejorar la capacidad de respuesta de las MIPYMES.

Por otra parte, los resultados también concuerdan con (Kraus, S, y otros, 2022) quienes destacan que la transformación digital y el análisis continuo del entorno representan factores relevantes para mejorar el desempeño organizacional y generar ventajas competitivas sostenibles. De igual manera, los entrevistados señalaron que la adaptación a los cambios tecnológicos y normativos contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial. En este sentido, la incorporación de herramientas digitales y el seguimiento de las condiciones externas representan oportunidades que las MIPYMES comerciales de Manta pueden considerar dentro de su planificación estratégica.

Finalmente, los resultados respaldan lo planteado por (Ratten, 2023), quien sostiene que la planificación estratégica basada en el análisis del entorno permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del mercado y responder de manera más eficiente a los desafíos externos. Desde una perspectiva crítica como autora de la investigación, se considera que el factor económico constituye uno de los elementos más críticos para las MIPYMES de Manta, debido a su incidencia directa sobre los costos de operación, el acceso al financiamiento, el nivel de ventas y la capacidad de mantener la estabilidad del negocio. Esta situación adquiere particular relevancia en un contexto donde las pequeñas empresas presentan una menor capacidad financiera para absorber incrementos en costos o períodos de disminución de la demanda. En el caso de Manta, ciudad caracterizada por una importante actividad comercial y de servicios, las variaciones del entorno económico pueden repercutir rápidamente en el funcionamiento de estos negocios, limitando su capacidad de inversión y crecimiento. Por ello, más allá de identificar los factores externos, resulta necesario que las MIPYMES desarrollen mecanismos de seguimiento y adaptación que les permitan anticiparse a las variaciones económicas y tomar decisiones oportunas. En este sentido, el análisis PESTEL se

consolida como una herramienta útil para comprender las condiciones del entorno y fortalecer la capacidad competitiva y sostenible de las MIPYMES.

## CONCLUSIONES

En respuesta al objetivo general de la investigación, se concluye que el análisis estratégico de los factores externos constituye un elemento relevante para comprender las condiciones que inciden en la competitividad y sostenibilidad de las MIPYMES comerciales de Manta. La evidencia cualitativa y el análisis del entorno permitieron identificar oportunidades y amenazas asociadas con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, evidenciando que las condiciones externas pueden influir en la toma de decisiones y en la capacidad de adaptación de estas empresas.

Respecto a los factores político-legales, se concluye que las modificaciones en la normativa y las condiciones regulatorias constituyen desafíos para las MIPYMES comerciales, debido a que pueden generar cambios en las obligaciones y requerimientos que deben atender las empresas. En este sentido, el conocimiento y seguimiento de las disposiciones legales representan condiciones necesarias para responder oportunamente a las variaciones del entorno y reducir posibles riesgos asociados al incumplimiento.

En relación con el factor económico, los resultados evidenciaron que las variaciones en los costos, las condiciones del mercado y el comportamiento de la actividad económica pueden afectar las posibilidades de crecimiento y estabilidad de las MIPYMES. Desde una perspectiva crítica como autoras, se considera que este factor presenta una incidencia particularmente relevante en la realidad de las MIPYMES comerciales de Manta, debido a que su capacidad financiera puede limitar la posibilidad de responder ante cambios del entorno, invertir en innovación o enfrentar períodos de menor demanda. Por ello, el seguimiento de las condiciones económicas constituye un aspecto fundamental para la planificación y toma de decisiones empresariales.

En cuanto al factor social, los resultados permitieron reconocer la influencia de los cambios en los hábitos de consumo, las necesidades y preferencias de los consumidores, las características demográficas, los estilos de vida, el nivel educativo, la disponibilidad de talento humano y la movilidad de la población. Estos elementos representan condiciones externas que pueden generar nuevas oportunidades de mercado, pero también amenazas cuando los cambios sociales modifican las características de la demanda o la disponibilidad de recursos humanos.

Respecto al factor tecnológico, se concluye que la transformación digital y el uso de herramientas tecnológicas representan oportunidades para las MIPYMES, al facilitar la adaptación a las nuevas dinámicas del mercado y mejorar determinados procesos empresariales. Sin embargo, las limitaciones relacionadas con el acceso a recursos y la capacidad de inversión pueden dificultar la incorporación de nuevas tecnologías, constituyéndose en una amenaza para aquellas empresas con menor capacidad de adaptación.

Finalmente, el factor ecológico evidencia que las nuevas exigencias y tendencias relacionadas con la sostenibilidad ambiental pueden representar oportunidades para que las MIPYMES incorporen prácticas responsables y respondan a las expectativas de un mercado cada vez más orientado hacia

la protección del ambiente. No obstante, los costos asociados a la implementación de prácticas ambientales y el cumplimiento de determinados requerimientos pueden representar limitaciones para empresas con recursos restringidos. En conjunto, los resultados permiten concluir que el análisis PESTEL constituye una herramienta útil para que las MIPYMES comerciales de Manta reconozcan las oportunidades y amenazas de su entorno, anticipen cambios y desarrollen respuestas estratégicas orientadas a fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

### **LIMITACIONES**

La presente investigación se desarrolló con una muestra de 14 MIPYMES comerciales seleccionadas mediante muestreo por conveniencia, por lo que los resultados reflejan las percepciones de los participantes y no pueden generalizarse a la totalidad de las MIPYMES ecuatorianas. Asimismo, el enfoque cualitativo permitió comprender en profundidad las experiencias de los entrevistados; sin embargo, no posibilita establecer relaciones estadísticas entre las variables analizadas.

### **FUTURAS INVESTIGACIONES**

Se recomienda desarrollar estudios con enfoques cuantitativos o mixtos que permitan complementar los hallazgos obtenidos mediante técnicas estadísticas. Asimismo, sería pertinente ampliar la investigación a otros sectores productivos y comparar los resultados entre diferentes regiones del país, con el propósito de fortalecer el conocimiento sobre la influencia de los factores externos en la competitividad de las MIPYMES.

### **REFERENCIAS**

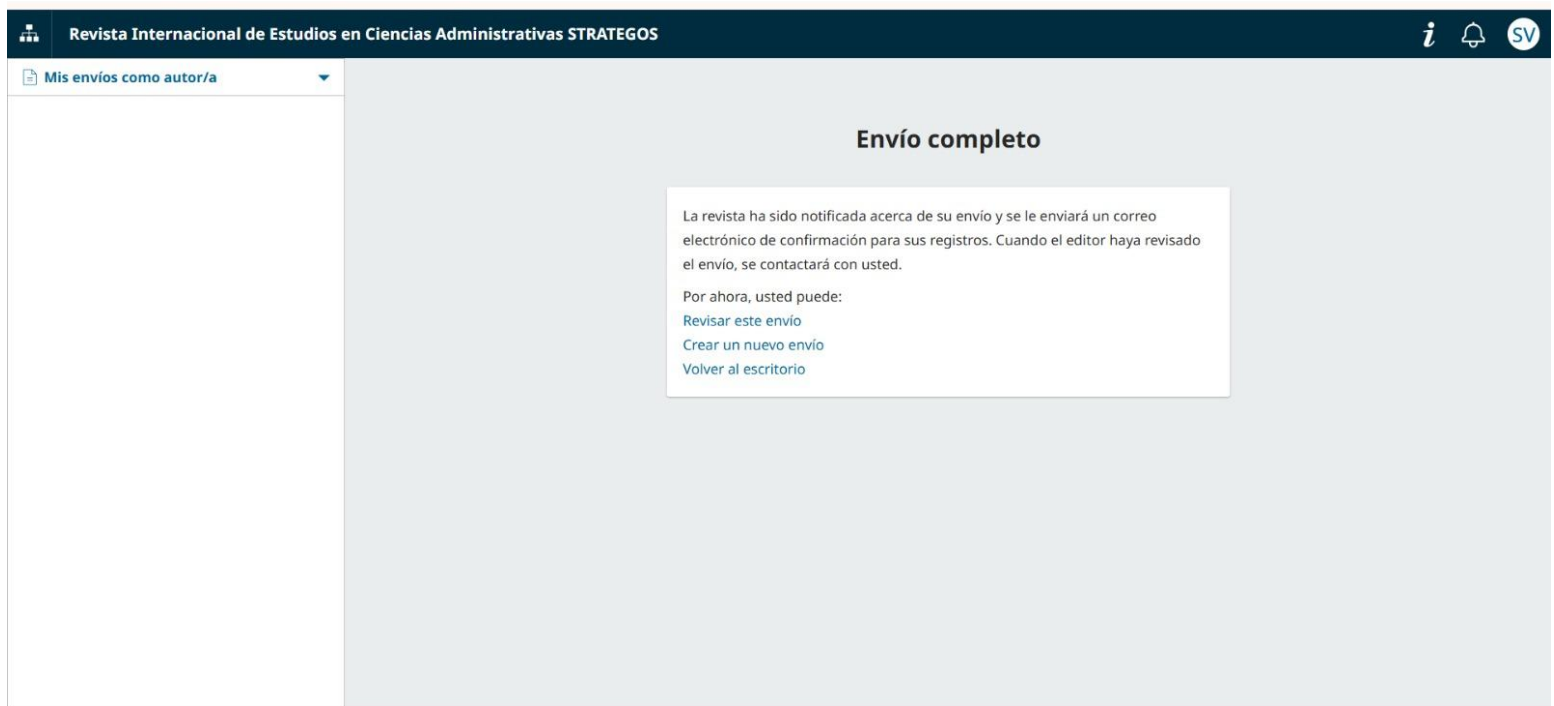
- Andersen, p. D. (2025). The pestel framework and its variants for analysing the strategic environment. *The pestel framework and its variants for analysing the strategic environment*.  
Doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.5266562>
- Arias Gonzáles, J. L., Holgado Tisoc, J., Tafur Pittman , T. L., & Vásquez Pauca, M. J. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis*. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.  
doi:[10.35622/inudi.b.016](https://doi.org/10.35622/inudi.b.016)
- Bravo Acosta, O., Suarez Rodriguez, O., Burgos Yambay, J., & Jativa Pesantez, M. (2024). Estrategias para mejorar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. 30(10). doi:<https://doi.org/10.31876/racs.v30i.42857>
- CEPAL. (2024). *Pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. (C. E. Caribe, Editor) Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes>

- Delgado, B. I., Bravo, W. A., & Pinzon, L. E. (2022). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS. *Revista Publicando*, 96 - 107. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Departamento de Publicaciones UAPA. (2021). Gerencia estratégica. *Educación Superior*, 1, 133–149. doi:<https://doi.org/10.56918/es.2021.i31.pp133>
- Eggers, F. (2021). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 199–208. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Gaviláñez, W. E., Merchán Jácome, V. A., & Zambrano Moreira, D. E. (2021). Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresarial cambiante. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(111), 5-13. doi:<https://doi.org/10.47460/uct.v25i110.510>
- INEC. (2024). *Registro Estadístico de Empresas (REEM)*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2024/Semestre\\_II/Boletin\\_REEM\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_II/Boletin_REEM_2024.pdf)
- Kotler, P. &. (2022). *Marketing Management*. 16.
- Kraus, S, Durst, S., Ferreira, J, Veiga, P, Kailer, N, & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Molina-Moreira, N. &.-R. (2023). Innovación y competitividad en las MIPYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC*, 210 - 228.
- Naranjo-Armijo, F. G.-B. (2024). Transformación digital y sostenibilidad: Un nuevo paradigma en la administración de empresas. *Código Científico Revista de Investigación*, 365–391. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE3/323>
- OECD. (2023). Perspectivas de la OCDE sobre las PYME y el emprendimiento . *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. doi:10.1787/342b8564-en

- Parnell, J. A. (2022). Competitive strategy, capabilities and uncertainty: Evidence from SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 603–621.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78–93. Obtenido de [https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy?o=12388&utm\\_source](https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy?o=12388&utm_source)
- Ratten, V. (2023). Strategic management and entrepreneurship: Current trends and future directions. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 250–264.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). *PEST Analysis - Wiley Encyclopedia of Management*. (C. L. Cooper, J. McGee, & T. Sammut-Bonnici, Edits.) John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781118785317.weom120113
- World Bank. (2024). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. World Bank Group, Washington, D. C.

## ANEXOS

- ANEXO 1





### CONCLUSIONES

Este apartado debe sintetizar las principales ideas derivadas de los hallazgos, **sin repetir literalmente** lo ya dicho.

- Presente **respuestas claras** a los objetivos o preguntas de investigación.
- Destaque la **relevancia** del estudio y sus aportes al área temática.
- Puede incluir recomendaciones para futuras investigaciones o aplicaciones prácticas.
- Sea breve, preciso y **no introduzca datos nuevos** en esta sección.

✎ *Ejemplo válido:* “Se concluye que los programas de liderazgo participativo tienen efectos positivos en”

### Referencias bibliográficas

Utilice lo indicado en: <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-ediccion.pdf>

- Daremos preferencia a los artículos publicados con los gestores bibliográficos como Zotero y Mendeley.
- Todos los artículos deben de estar referenciados con DOI, en caso de o tenerlo deben ubicar la dirección web del artículo al final de la referencia.
- Las referencias deben pertenecer a revistas indexadas de prestigio, no a sitios web.

## • ANEXO 3

← → ↻ 📄 revistas.ug.edu.ec/index.php/strat/es/about/submissions ☆ 📁 Verifica que eres tú ⋮

☰ Todos los favoritos

### Envíos

[Realizar un nuevo envío](#) o [Ver sus envíos pendientes](#).

#### Directrices para autores/as

Se invita a los autores/as a realizar un envío a esta revista. Todas los envíos serán evaluados por un editor/a para determinar si cumplen con los objetivos y el alcance de esta revista. Los que se consideren adecuados se enviarán a una revisión por pares antes de determinar si serán aceptados o rechazados.

Antes de remitir un envío, los autores/as son responsables de obtener el permiso para publicar cualquier material incluido en él, como fotos, documentos y conjuntos de datos. Todos los autores/as identificados en el envío deben dar su consentimiento para ser identificados como autores/as. Cuando corresponda, la investigación debe ser aprobada por un comité de ética apropiado de acuerdo con los requisitos legales del país del estudio.

Un editor/a puede rechazar un envío si no cumple con los estándares mínimos de calidad. Antes de hacer el envío, asegúrese de que el diseño del estudio y el argumento de la investigación estén estructurados y articulados correctamente. El título debe ser conciso y el resumen debe poder sostenerse por sí solo. Esto aumentará la probabilidad de que los revisores/as acepten revisar el artículo. Cuando tenga la certeza de que su envío cumple con este estándar, continúe a la lista de verificación que hay a continuación para preparar su envío.

#### Lista de comprobación para la preparación de envíos

Todos los envíos deben cumplir con los siguientes requisitos.

- Este envío cumple con los requisitos descritos en las [Directrices para autores/as](#).

ISSN-L: 3073-1291  
ISSN: 1390-9568

[Enviar un artículo](#)

INDEXACIONES

latindex  
catálogo 2.0

turnitin

Google Scholar

R0AD  
DIRECTORY  
OF OPEN ACCESS  
SCHOLARLY