

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN EN EL CARMEN**



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Gestión administrativa y toma de decisiones estratégicas en MIPYMES del
cantón El Carmen

AUTORA:

Maybelin Gissel Pin Zambrano

TUTOR:

Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mgs

El Carmen, julio del 2026

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

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

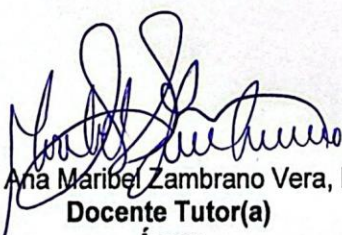
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Pin Zambrano Maybelin Gissel, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2022 (2) -2026 (1), cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto es **"Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón El Carmen"**.

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.

El Carmen, 03 de agosto de 2026.

Lo certifico,


 Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mg.
Docente Tutor(a)
Área:

Ciencias Administrativas, Contables y Comercio



Uleam
Extensión El Carmen

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE

MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado "GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES DEL CANTÓN EL CARMEN", cuya autora es MAYBELIN GISSEL PIN ZAMBRANO de la Carrera de Administración de Empresas y como Tutor de Trabajo de Titulación el Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mgtr.

El Carmen, 20 de agosto de 2026

Ing. Martha Margarita Minaya-Macias, Mgtr.
Presidente del tribunal de titulación

Mgtr. Juan Andrés Mejía Almenaba.
Miembro del tribunal de titulación

Dr. Henry Marcelino Pinargote Pinargote PhD.
Miembro del tribunal de titulación

Uleam



Uleam
Extensión El Carmen

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de este proyecto de Titulación: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES DEL CANTÓN EL CARMEN” corresponde exclusivamente a MAYBELIN GISSEL PIN ZAMBRANO con C.I 135117280-2 y los derechos patrimoniales del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El Carmen – Manabí

Autora

Maybelin Pin.
Maybelin Gissel Pin Zambrano
C.I. 135117280-2

 **Uleam**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Maybelin Gissel Pin Zambrano, con cédula de ciudadanía 131172802, estudiante de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión El Carmen, de la Carrera de Administración de Empresas, declaro que las opiniones, criterios y resultados encontrados en las aplicaciones de los diferentes instrumentos de investigación que están resumidos en las recomendaciones con el tema “Gestión administrativa y toma de decisiones estratégicas en MIPYMES del cantón El Carmen”, son información exclusiva de su autora, apoyados por el criterio de profesionales de diferentes índoles, presentados en la bibliografía que fundamenta este trabajo; al mismo tiempo declaro que el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión El Carmen.

Atentamente,

Maybelin Gissel Pin Zambran

Dedicatoria

"El único lugar donde el éxito viene antes que el trabajo es en el diccionario." —

Vidal Sassoon

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi fortaleza, mi guía y la fuente de sabiduría que me permitió superar cada desafío y alcanzar esta importante meta profesional.

A mis padres y a mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y los valores que sembraron en mi vida. Gracias por creer en mí, por acompañarme en cada etapa de este camino y por motivarme a no rendirme ante las dificultades.

A todas las personas que, con sus consejos, palabras de aliento y confianza, contribuyeron a mi crecimiento personal y académico. Su apoyo fue fundamental para culminar este proceso con satisfacción.

Finalmente, me dedico este logro a mí misma, **Maybelin Gissel Pin Zambrano**, como reconocimiento al esfuerzo, la perseverancia y la dedicación invertidos durante este recorrido.

Agradecimiento

"La gratitud es la memoria del corazón." — **Jean Baptiste Massieu**

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar este importante logro.

A mi familia, por su amor, apoyo incondicional y confianza en cada etapa de este camino. Su compañía, comprensión y motivación fueron el impulso que me permitió superar los desafíos y alcanzar esta meta.

Asimismo, agradezco a todas las personas que contribuyeron de una u otra manera a mi formación académica y personal. Su orientación, enseñanzas y apoyo hicieron posible la culminación de este trabajo.

Con gratitud,

Maybelin Gissel Pin Zambrano

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	1
APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN¡Error! Marcador no definido.	
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	II
ÍNDICE.....	III
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Anexos	VIII
Índice de Tablas.....	IX
Resumen	X
Introducción	1
1. Marco teórico.....	3
1.1. Gestión administrativa	3
1.1.1. Planificación.....	3
1.1.2. Organización.....	4
1.1.3. Dirección	4
1.1.4. Control administrativo.....	5
1.1.5. Gestión documental	5
1.1.6. Procesos administrativos en MIPYMES	6
1.1.7. El kardex.....	6
1.1.8. Registros contables y administrativos.....	7
1.1.9. Indicador operativo	7
1.2. Toma de decisiones.....	7
1.2.1. Análisis de información administrativa y financiera.....	8
1.2.2. Evaluación de alternativas.....	9
1.2.3. Selección de decisiones.....	9

1.2.4.	<i>Implementación de estrategias</i>	9
1.2.5.	<i>Actas o registros de reuniones</i>	9
1.2.6.	<i>Planes estratégicos o proyecciones</i>	10
1.2.7.	<i>Cambios implementados en procesos, compras o inversiones</i>	10
1.2.8.	<i>Resultados posteriores</i>	10
1.3.	<i>Variable independiente: Gestión administrativa</i>	10
1.4.	<i>Variable dependiente: Toma de decisiones estratégicas</i>	11
CAPITULO II.....		12
2.	Diagnóstico O Estudio De Campo.....	12
2.1.	Descripción de la empresa	12
2.2.	Aspectos de Mercado.....	12
2.3.	Aspecto Técnico	13
2.4.	Metodología	13
2.4.1.	Enfoque.....	13
2.4.2.	<i>Tipo de investigación</i>	13
2.4.3.	<i>Métodos</i>	13
2.4.3.1.	<i>Método analítico</i>	13
2.4.3.2.	<i>Método sistémico</i>	14
2.4.3.3.	<i>Método descriptivo</i>	14
2.4.4.	<i>Técnicas</i>	14
2.4.4.1.	<i>Entrevista</i>	14
2.4.4.2.	<i>Encuesta</i>	14
2.4.5.	<i>Herramientas</i>	15
2.4.6.	<i>Población</i>	15
2.4.7.	<i>Muestra</i>	15
2.5.	Aplicación de la entrevista.....	16
2.5.1.	<i>Análisis e interpretación</i>	20

2.5.2.	<i>Explicar los resultados más relevantes que vayan a apoyar la propuesta</i>	20
2.6.	Encuesta	21
2.6.1.	<i>Tiempo de permanencia dentro de la empresa</i>	21
2.6.2.	<i>Existencia del organigrama institucional</i>	21
2.6.3.	<i>Integración de la misión y visión institucional en las actividades de los colaboradores</i>	22
2.7.	Conclusiones	25
2.8.	Recomendaciones	25
2.9.	Conclusiones del diagnóstico	26
CAPITULO III.....		28
Índice de la propuesta		28
3.	Diseño de la propuesta	29
3.1.	Título.....	29
3.2.	Justificación	29
3.3.	Objetivos	30
3.3.1.	General.....	30
3.3.2.	Específicos	30
3.3.3.	Descripción de la propuesta	31
3.4.	Alcance	31
3.5.	Base legal.....	32
3.6.	Factibilidad	32
3.6.1.	<i>Factibilidad económica</i>	32
3.6.2.	<i>Factibilidad tecnológica</i>	33
3.6.3.	<i>Factibilidad humana</i>	33
3.7.	Beneficiarios	33
3.8.	DESARROLLO DE LA GUÍA	33
3.8.1.	<i>Identificación de la guía</i>	33

3.8.2. Introducción.....	34
3.8.3. Objetivo de la guía.....	34
3.8.4. Principios de aplicación	34
3.8.5. Responsabilidades.....	35
3.8.6. Componentes de mejora.....	35
3.8.7. Procedimiento de planificación administrativa	36
3.8.8. Procedimiento para la toma de decisiones estratégicas.....	36
3.8.9. Criterios para evaluar alternativas	37
3.8.10. Comunicación y seguimiento	38
3.8.11. Indicadores de seguimiento	38
3.8.12. Implementación de la guía.....	39
3.8.13. Recursos necesarios.....	39
3.8.14. Evaluación de la guía	40
3.8.15. Formatos de aplicación de la guía	40
3.8.16. Plan de implementación.....	44
3.8.17. Seguimiento y evaluación de la propuesta.....	44
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	46
Bibliografía	XLVII

Índice de Figuras

Figura 1. Lluvia de ideas de los resultados de la entrevista.....	17
Figura 2. Tiempo de permanencia dentro de la empresa	21
Figura 3. Percepción de los colaboradores sobre la existencia del organigrama institucional.....	21
Figura 4. <i>Integración de la misión y visión institucional en las actividades de los colaboradores</i>	22

Índice de Anexos

Anexo 1. Consolidado de resultados de la variable gestión administrativa.....	LIII
Anexo 2. <i>Aplicación del instrumento de investigación al propietario de un establecimiento comercial.</i>	LIII
Anexo 3. <i>Registro y sistematización digital de la información recopilada.</i>	LIV
Anexo 4. <i>Aplicación del instrumento a la responsable de una MIPYME.</i>	LV
Anexo 5. <i>Recolección de información en un establecimiento comercial del cantón El Carmen.</i>	LVI
Anexo 6. <i>Validación de la entrevista.</i>	LVI
Anexo 7. <i>Consentimiento informado</i>	LVII
Anexo 8. <i>Cuestionario de preguntas de encuestas</i>	LXII
Anexo 9. <i>Certificado de copilatio</i>	LXIII

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Caracterización general de las empresas participantes</i>	12
Tabla 2. <i>Matriz de caracterización de las respuestas obtenidas en la entrevista</i>	18
Tabla 3. <i>Resultados relevantes de la encuesta sobre gestión administrativa y toma de decisiones</i>	23
Tabla 4. <i>Técnica de la guía</i>	33
Tabla 5. <i>Principios que orientan la aplicación de la guía</i>	34
Tabla 6. <i>Responsabilidades para la aplicación de la guía</i>	35
Tabla 7. <i>Matriz de componentes de la guía</i>	35
Tabla 8. <i>Procedimiento para la planificación mensual</i>	36
Tabla 9. <i>Secuencia para la toma de decisiones estratégicas</i>	37
Tabla 10. <i>Criterios y ponderaciones para analizar alternativas</i>	37
Tabla 11. <i>Indicadores para evaluar la aplicación de la guía</i>	38
Tabla 12. <i>Secuencia de implementación</i>	39
Tabla 13. <i>Recursos para la aplicación</i>	39
Tabla 14. <i>Lista de verificación para la evaluación mensual</i>	40
Tabla 15. <i>F-01 Planificación administrativa mensual</i>	40
Tabla 16. <i>F-02 Identificación de problemas, necesidades u oportunidades</i>	40
Tabla 17. <i>F-03. Matriz de evaluación de alternativas</i>	41
Tabla 18. <i>F-04. Registro y comunicación de decisiones</i>	41
Tabla 19. <i>F-05. Seguimiento de indicadores</i>	42
Tabla 20. <i>F-06. Registro de acciones correctivas</i>	42
Tabla 21. <i>F-07. Kardex para el control de inventarios</i>	43
Tabla 22. <i>F-08. Registro de socialización de la guía</i>	43
Tabla 23. <i>Cronograma de ejecución de las actividades propuestas</i>	44
Tabla 24. <i>Indicadores de evaluación de la propuesta</i>	44

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del cantón El Carmen. Se desarrolló mediante un enfoque mixto, con alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La investigación comprendió cinco MIPYMES comerciales y contó con la participación de cinco administradores y 25 colaboradores, para un total de 30 participantes. A los administradores se les aplicó una entrevista semiestructurada, mientras que los colaboradores respondieron una encuesta con escala de tipo Likert. Los resultados mostraron que el 73,1 % consideró que las decisiones empresariales contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales; el 65,4 % reconoció que los directivos disponen de información confiable para analizar las decisiones, y el 61,5 % señaló la existencia de procedimientos administrativos estandarizados. Sin embargo, el 44 % mantuvo una posición neutral respecto de la comunicación oportuna de las decisiones y el 38,5 % se mostró neutral frente a la planificación anticipada de las actividades. Las entrevistas evidenciaron la necesidad de fortalecer la planificación, implementar indicadores de gestión, mejorar la comunicación interna, capacitar al personal y estandarizar la toma de decisiones. Se concluyó que una gestión administrativa formal favorece decisiones más objetivas, oportunas y coherentes con los objetivos empresariales. A partir del diagnóstico, se elaboró una guía piloto de fortalecimiento administrativo dirigida a Comercial Condica.

Palabras clave: planificación; organización; competitividad; liderazgo; productividad.

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between administrative management and strategic decision-making in MSMEs in El Carmen canton. It employed a mixed-methods approach with a correlational scope, a non-experimental design, and a cross-sectional framework. The research included five commercial MSMEs and involved five administrators and 25 employees, for a total of 30 participants. The managers participated in semi-structured interviews, while the employees completed a Likert-scale questionnaire. The results showed that 73.1% believed that business decisions contribute to achieving institutional objectives; 65.4% acknowledged that managers have reliable information available for decision analysis; and 61.5% reported the existence of standardized administrative procedures. However, 44% expressed a neutral position regarding the timely communication of decisions, while 38.5% remained neutral about advance activity planning. The interviews revealed the need to strengthen planning, implement management indicators, improve internal communication, train personnel, and standardize decision-making processes. It was concluded that formal administrative management supports more objective, timely, and consistent decisions aligned with business objectives. Based on the diagnosis, a pilot administrative strengthening guide was developed for Comercial Condica.

Keywords: planning; organization; competitiveness; leadership; productivity.

Introducción

La innovación se consolidó como un eje fundamental para el crecimiento económico y el fortalecimiento de la competitividad empresarial (Kato-Vidal, 2019). Diversos estudios sostuvieron que innovar no solo implicó incorporar tecnologías emergentes, sino también transformar los procesos internos, rediseñar productos, replantear modelos de gestión y responder a las necesidades reales de la sociedad mediante soluciones creativas y sostenibles (Saltos et al., 2024). Como señalan Pallo-Cano (2024), la innovación se convirtió en un recurso estratégico capaz de impulsar la productividad y generar ventajas en contextos altamente cambiantes.

A escala internacional, los avances en innovación han mostrado profundas brechas entre países. El Índice Mundial de Innovación ubicó durante una década consecutiva a Suiza, Suecia y Estados Unidos dentro de las economías más innovadoras, mientras que naciones latinoamericanas evidenciaron rezagos estructurales en infraestructura, mercados dinámicos, producción tecnológica y desarrollo creativo (Macas, 2024). En Ecuador, estos desafíos se reflejaron en limitaciones institucionales y productivas que dificultaron la consolidación de ecosistemas innovadores robustos. Para Armijo y Zambrano (2021), las empresas ecuatorianas afrontaron restricciones financieras, baja inversión en investigación y escasa articulación intersectorial, lo que afecta su capacidad para competir en mercados globales.

En este contexto, Maya-Carrillo et al. (2016) mencionan que las MIPYMES adquieren un papel esencial. Representan más del 90 % del tejido empresarial nacional y aportan significativamente al empleo y al dinamismo local. Sin embargo, continúan enfrentando dificultades relacionadas con baja eficiencia operativa, limitada adopción tecnológica y altos niveles de informalidad (Pincay et al., 2022). Estas condiciones aumentan su vulnerabilidad frente a crisis económicas, variaciones de mercado y cambios tecnológicos acelerados (Cruz, 2024).

En el cantón El Carmen, las MIPYMES han mantenido una participación relevante en actividades comerciales y de servicios. A pesar de su contribución, muestran tasas elevadas de mortalidad empresarial asociadas a la ausencia de estudios de factibilidad, insuficiente planificación estratégica y escasos mecanismos de innovación organizacional (Alcívar, 2024). Un estudio desarrollado por Jaramillo & Vilaña (2024), concluyeron que la mayoría de las MIPYMES locales dependen de la experiencia empírica del propietario, presentan bajo acceso a financiamiento y son especialmente sensibles a entornos políticos y económicos inestables.

En consecuencia, resulta necesario analizar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en estas unidades productivas. De esta necesidad surge la pregunta central: ¿cómo incide la gestión administrativa en la toma de decisiones estratégicas de las MIPYMES comerciales del cantón El Carmen?

La investigación se orientó a examinar las prácticas de planificación, organización, dirección y control, así como su relación con el análisis, selección, comunicación y seguimiento de las decisiones estratégicas. Su importancia radicó en aportar evidencia diagnóstica sobre las fortalezas y debilidades administrativas de cinco MIPYMES comerciales del cantón El Carmen y, a partir de esos resultados, sustentar una propuesta piloto aplicable a Comercial Condica.

CAPITULO I

1. Marco teórico

1.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa se concibió como un proceso integral orientado a coordinar los recursos de la organización de manera eficiente, integrando elementos como la planificación, organización, dirección y control. Zapata et al. (2022) la gestión administrativa constituye la base operativa que permite a cualquier unidad productiva transformar recursos en resultados mediante acciones coordinadas y racionales. Para las MIPYMES, este enfoque adquiere relevancia debido a su limitada capacidad financiera y técnica, lo que exige procesos administrativos claros que reduzcan errores y mejoren la productividad (Ponce et al., 2022).

1.1.1. Planificación

La planificación es el primer componente del proceso administrativo y consiste en definir objetivos claros, establecer estrategias y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. Gavilánez et al. (2018) señalaban que una adecuada planificación permite anticipar escenarios y coordinar las actividades empresariales de acuerdo con metas realistas. Las MIPYMES, este proceso es fundamental, pues la mayoría de decisiones se toman de manera empírica y sin un análisis previo del entorno o de los recursos disponibles (Ventura et al., 2025).

La falta de planificación constituye una de las causas principales del fracaso de pequeñas empresas. Un estudio realizado por Holguín-Reyna et al. (2021) demostraron que más del 60 % de las MIPYMES ecuatorianas no establecen planes formales, lo que aumenta su vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas y limita su capacidad para adaptarse a cambios del mercado (Zafra y Figueroa, 2020). No tener objetivos claros dificulta la evaluación y tomar decisiones estratégicas a mediano y largo plazo se vuelve débil (Ortiz, 2020, p. 34).

Asimismo, la planificación estratégica ayuda a las organizaciones a reconocer oportunidades y amenazas, y a preparar los recursos que les permitan responder adecuadamente a los retos del medio ambiente. Para las MIPYMES dedicadas al comercio y servicios, la planificación se transforma en un instrumento para mejorar la competitividad, para administrar eficientemente los inventarios, optimizar inversiones y reducir la improvisación en lo administrativo.

1.1.2. Organización

La organización se refiere a la estructura interna de la empresa, incluyendo la definición de funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas. Hoyos-Zavala et al. (2017) explican que una estructura organizacional adecuada permite distribuir tareas de manera eficiente y evita duplicidad de funciones, lo cual es especialmente importante en empresas con recursos humanos limitados. En MIPYMES, una organización clara facilita el flujo de trabajo y mejora la productividad (Zafra y Figueroa, 2020).

Sin una estructura establecida, las actividades se realizan de modo improvisado y dependen solo del criterio del propietario, originando saturación laboral, errores y ausencia de control interno (Sánchez-Retiz & Rodríguez-Bello, 2019). Marulanda et al. (2016) en su investigación con MIPYMES ecuatorianas, determinó que el 72 % de estas, no poseen organigramas ni descripción de cargos, dificultando la coordinación operativa y la eficacia en las operaciones. Tales debilidades causan atrasos, pérdida de información, y decisiones mal sustentadas (Rotundo et al., 2016). Esto hace posible la mejora de la comunicación interna, la reducción de la carga administrativa del propietario y la creación de un ambiente más profesional.

Fortalecer la organización implica establecer roles claros, delimitar responsabilidades y diseñar flujos de trabajo coherentes con las necesidades de la empresa (Rentería et al., 2023). Esto permite mejorar la comunicación interna, disminuir la carga administrativa del propietario y promover un entorno más profesional (Espinosa et al., 2015).

1.1.3. Dirección

La dirección comprende el liderazgo, la motivación y la comunicación interna necesarios para orientar al personal hacia el logro de los objetivos institucionales. Según Palacio y Soriano (1999), el liderazgo efectivo es esencial en pequeñas empresas, dado que los propietarios suelen asumir múltiples roles y son responsables de guiar, supervisar y apoyar al equipo de trabajo. Un liderazgo claro favorece un ambiente laboral estable y mejora el desempeño operativo.

En las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la gerencia se encuentra en ocasiones con una dirección intuitiva o familiar, y esta puede llevar a tomar decisiones de forma informal. Recientes investigaciones mostraron que pese a que estos estilos pueden ser funcionales en etapas iniciales, ellos restringen el desarrollo y dificultan

la incorporación de prácticas administrativas modernas (Cleri, 2013). a tampoco existe una comunicación formal a tiempo que influya en una buena coordinación interna y en el seguimiento de objetivos. Fortalecer la dirección es fomentar la efectividad comunicativa, la delegación responsable y la motivación del talento humano. La puesta en marcha de capacitaciones y reuniones de seguimiento podrían extenderse para fortalecer notablemente esta área (Rentería et al., 2023).

1.1.4. Control administrativo

El control constituye la fase mediante la cual se verifica el cumplimiento de objetivos, se supervisan procesos y se corrigen desviaciones. Para Gómez y Pérez (2007), el control garantiza que los recursos se utilicen eficientemente y que los resultados coincidan con lo planificado. En MIPYMES, donde frecuentemente existen limitaciones financieras, el control administrativo es clave para evitar pérdidas, errores y operaciones ineficientes (Rentería et al., 2023).

La falta de mecanismos de supervisión genera imprecisiones en los inventarios, desactualización de registros, errores financieros y toma de decisiones con información incompleta. Ng-Henao & Londoño-Pineda (2012), reveló que más del 55% de las MIPYMES en Ecuador no posee controles básicos, situación que conlleva a un aumento en los riesgos de desvío de recursos y una menor capacidad de análisis estratégico. La decisión estratégica se vuelve frágil e improvisada sin controles fiables.

Implementar controles implica establecer indicadores, monitorear resultados, realizar evaluaciones periódicas y validar los procedimientos administrativos (Cleri, 2013). El control es esencial para mejorar la transparencia, asegurar la continuidad del negocio y fortalecer la confianza en la información financiera (Romero, 2006).

1.1.5. Gestión documental

La gestión documental es el control sistemático, organizado y profesional de todos los documentos que la empresa genera, tales como registros de contabilidad, Kardex, órdenes de compra, documentos de salida, entre otros Maya-Carrillo et al. (2016); un sistema documental efectivo facilita la obtención de información, mejora la trazabilidad de las actividades y en general apoya a los procesos administrativos. En cuanto a pequeña empresa, la gestión documental se vuelve crítica para asegurar el control y la transparencia (Espinosa et al., 2015).

Varias MIPYMES en este caso tienen un importante desorden documental, con registros fragmentados y archivos dispersos, que dificultan el control de su inventario, el análisis de costo y la toma de decisiones estratégicas. En un estudio en microempresas ecuatorianas, Peña-Guarín et al. (2020) determinó que una deficiente administración documental propicia fallas reiteradas, y repercute en la calidad de los informes administrativos, lo que se traduce en mayores riesgos financieros.

Una adecuada gestión documental implica clasificar, archivar, actualizar y respaldar la información clave del negocio. Documentos como kardex, órdenes de ingreso y salida, facturas y reportes de inventario se convierten en herramientas clave para decisiones estratégicas sobre ventas, compras o inversiones (Maria et al., 1977).

1.1.6. Procesos administrativos en MIPYMES

Los procesos administrativos en MIPYMES presentan características particulares debido a su tamaño, recursos limitados y estructura informal. Ponce et al. (2021) sostienen que estas empresas suelen operar con procedimientos no estandarizados, decisiones rápidas y roles múltiples, lo que dificulta la planificación y el control (Alemán de la Torre et al., 2019).

Estas empresas enfrentan limitaciones como escaso acceso a financiamiento, poca capacitación del personal, dependencia del propietario y baja adopción tecnológica. Pallo-Cano (2024), reporta que estas condiciones reducen la competitividad y frenan el crecimiento sostenido de las MIPYMES ecuatorianas.

1.1.7. El kardex

El kardex constituye uno de los instrumentos más importantes dentro de la gestión administrativa, porque permite registrar de manera ordenada cada ingreso y salida de productos en inventario. Su correcta utilización favorece la transparencia del movimiento de mercancías y ayuda a mantener información actualizada sobre existencias, rotación y necesidades de reposición (Añorg et al., 2021).

Hernández et al. (2020) explica que cuando una empresa mantiene un kardex completo y coherente, reduce errores en sus inventarios y mejora la precisión de la información utilizada para planificar compras y controlar pérdidas. En las MIPYMES, donde los recursos suelen ser limitados, contar con un registro detallado del inventario resulta esencial para evitar fugas, detectar inconsistencias y tomar decisiones operativas más acertadas (Espinosa et al., 2015).

1.1.8. Registros contables y administrativos

Los registros contables y administrativos permiten conocer con claridad la situación económica y operativa de una MIPYME, ya que reúnen información clave como facturación, compras, inventarios y movimientos financieros. Hernández et al. (2020) mencionan que contar con estos documentos actualizados ayuda a verificar cómo se utilizan los recursos y a detectar inconsistencias que puedan afectar el desempeño del negocio.

Además, estos registros sirven como base para planificar, analizar costos y tomar decisiones informadas. Carvajal et al. (2022) destacan que las microempresas que mantienen reportes internos precisos, como inventarios físicos y notas de venta, logran un mejor control de sus operaciones y una mayor capacidad para evaluar resultados.

1.1.9. Indicador operativo

La administración del inventario constituye una actividad esencial dentro de cualquier empresa, ya que permite garantizar la continuidad de las operaciones y la disponibilidad de productos necesarios para el funcionamiento del negocio (Arguello et al., 2018). Un manejo eficiente del inventario evita pérdidas económicas, reduce riesgos financieros y contribuye directamente a la rentabilidad, dado que este activo representa uno de los elementos de menor liquidez, pero de mayor impacto en la productividad empresarial (Vásquez et al., 2020).

En el ámbito de la gestión administrativa, el control de inventarios se convierte en un pilar para el desarrollo comercial, pues permite planificar compras, reducir desperdicios, detectar inconsistencias y asegurar que la empresa cuente con los insumos necesarios para operar de forma continua (Sierra et al., 2019). Según Vásquez et al. (2020) la actualización periódica de inventarios fortalece el control interno, mejora la toma de decisiones y evita problemas como desabastecimiento, vencimiento de productos o sobreacumulación de mercadería.

1.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones estratégicas comprende el proceso mediante el cual la empresa selecciona acciones fundamentales que afectan su orientación, competitividad y sostenibilidad.

Subcomponentes conceptuales:

- Definición del problema: Detección de situaciones que ameritan intervención.
- Análisis de datos: Información administrativa, financiera y operacional.
- Análisis de alternativas: análisis de opciones estratégicas.
- Derecho de elección: determinación de la opción más factible.
- Implementación: la puesta en práctica de la estrategia seleccionada.
- Control subsecuente: monitoreo de resultados y adecuaciones.

Las decisiones estratégicas suponen un proceso fundamental para marcar la dirección de una empresa, en particular en las MIPYMES, en las que buena parte de las acciones dependen de la experiencia del propietario y de la información administrativa disponible. Garcia et al. (2020) explican que las decisiones estratégicas suelen ser complejas, poco estructuradas y vinculadas con situaciones relevantes para la organización. En este sentido, Rotundo et al., (2016), sostienen que este proceso combina racionalidad, información, análisis y criterios directivos para responder a escenarios cambiantes.

Identificación del problema

La identificación del problema representa la primera fase de la toma de decisiones estratégicas, porque permite reconocer situaciones que afectan el funcionamiento, la competitividad o la sostenibilidad de la empresa (Garcia et al., 2020). Huacchillo-Pardo et al. (2020) señalan que todo proceso decisorio inicia cuando la organización detecta una oportunidad, dificultad o desviación que requiere atención. En las MIPYMES, esta etapa resulta fundamental, ya que muchos problemas administrativos surgen por falta de planificación, registros incompletos, desorden documental o escaso control interno. Por ello, identificar adecuadamente la situación permite delimitar sus causas y evitar respuestas improvisadas (Salinas, 2015).

1.2.1. Análisis de información administrativa y financiera

El análisis de información administrativa y financiera permite sustentar las decisiones con datos objetivos sobre ventas, costos, inventarios, ingresos, egresos y resultados operativos. Moreno y Balcázar (2023) sostienen que la información contable no solo sirve para registrar operaciones, sino también para apoyar las principales decisiones de gestión empresarial. En las MIPYMES, este análisis es necesario para reducir la incertidumbre y mejorar la selección de estrategias (Huacchillo-Pardo et al., 2020). Cuando una empresa dispone de informes actualizados, kardex, registros contables

y reportes administrativos, puede valorar con mayor precisión su situación real y proyectar acciones más coherentes (Salinas, 2015).

1.2.2. Evaluación de alternativas

La evaluación de alternativas consiste en comparar distintas opciones antes de seleccionar una decisión estratégica. Este proceso permite valorar beneficios, riesgos, costos, recursos disponibles y posibles consecuencias. Moreno & Balcázar (2023) señalan que, después de diagnosticar el problema, es necesario identificar soluciones alternativas y analizar sus resultados esperados. En el contexto de las MIPYMES, evaluar opciones evita decisiones basadas únicamente en la intuición (Salinas, 2015).

1.2.3. Selección de decisiones

La selección de decisiones corresponde al momento en que la empresa elige la alternativa más conveniente según sus objetivos, recursos y condiciones del entorno. Garcia et al. (2020) explican que las decisiones estratégicas no dependen únicamente de información racional, sino también de factores organizacionales, experiencia directiva y velocidad de respuesta. En las MIPYMES, esta etapa consiste en seleccionar acciones ejecutables y realistas, que se encuentren en línea con la sustentabilidad del negocio (Sajami et al., 2020). Una correcta elección decisional posibilita direccionar esfuerzos, administrar recursos y consolidar la permanencia de la empresa en el mercado (Salinas, 2015).

1.2.4. Implementación de estrategias

La implementación de estrategias implica llevar a la práctica la decisión seleccionada mediante acciones, responsables, recursos y tiempos definidos. Sin esta fase, la decisión queda solo como intención administrativa (C. Alcívar, 2025). Huacchillo-Pardo et al. (2020). sostienen que los procesos estratégicos incluyen etapas de desarrollo y ejecución que permiten transformar una alternativa en acción organizacional. En las MIPYMES, implementar estrategias puede reflejarse en cambios en compras, control de inventarios, atención al cliente, uso de tecnología, organización interna o planificación financiera (Macas, 2024).

1.2.5. Actas o registros de reuniones

Las actas o registros de reuniones constituyen una evidencia formal del proceso de toma de decisiones, ya que documentan los acuerdos alcanzados, los responsables

asignados y los plazos definidos. Según Garrison et al. (2007) estos registros fortalecen la transparencia y permiten dar seguimiento a los compromisos asumidos, evitando la improvisación y mejorando la comunicación interna dentro de la empresa.

Los informes financieros y administrativos brindan la información necesaria para evaluar ingresos, costos, gastos y el desempeño general del negocio, convirtiéndose en una base indispensable para decidir. Holguín-Reyna et al. (2021) señalan que los informes bien estructurados permiten identificar tendencias y riesgos, y sirven como soporte técnico para decisiones relacionadas con inversiones, compras o ajustes operativos.

1.2.6. Planes estratégicos o proyecciones

Los planes estratégicos y proyecciones representan documentos en los que la organización define su rumbo, estableciendo metas, estrategias y escenarios futuros. Vásconez et al. (2020) destacan que una planificación estratégica clara orienta la acción empresarial, reduce la incertidumbre y proporciona un marco para decisiones coherentes con los objetivos organizacionales.

1.2.7. Cambios implementados en procesos, compras o inversiones

Los cambios realizados en procesos productivos, adquisiciones o decisiones de inversión constituyen evidencia concreta de la aplicación de estrategias empresariales. Según Zafra & Figueroa (2020), la ejecución de decisiones refleja la capacidad de la empresa para adaptarse, mejorar su eficiencia y aprovechar oportunidades detectadas en el análisis previo.

1.2.8. Resultados posteriores

Los resultados posteriores, como variaciones en ventas, costos, productividad o eficiencia, permiten evaluar si las decisiones implementadas generaron efectos positivos o si requieren ajustes. Vásconez et al. (2020) explican que medir los resultados es esencial para el control estratégico, ya que permite validar la pertinencia de las decisiones y realimentar el proceso administrativo.

1.3. Variable independiente: Gestión administrativa

La variable independiente correspondió a la gestión administrativa, entendida como el proceso que integra la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de la empresa para alcanzar sus objetivos.

1.4. *Variable dependiente: Toma de decisiones estratégicas*

La variable dependiente correspondió a la toma de decisiones estratégicas, concebida como el proceso de identificar problemas, analizar información y alternativas, seleccionar acciones, implementarlas y evaluar sus resultados.

CAPITULO II

2. Diagnóstico O Estudio De Campo

2.1. Descripción de la empresa

Comercial Don Diego inició sus actividades comerciales con el propósito de abastecer a la población del cantón El Carmen mediante la comercialización de productos de consumo masivo. Con el paso del tiempo amplió su oferta de productos y fortaleció su presencia en el mercado local.

Tabla 1. Caracterización general de las empresas participantes

Empresa	Actividad económica	Número total de trabajadores	Participantes entrevistados	Participantes encuestados
Comercial Don Diego	Comercialización de productos de consumo masivo	6	1	5
Comercial Bendición de Dios	Comercialización de productos de consumo masivo	7	1	5
Comercial J-Loor	Comercialización de productos de consumo masivo	9	1	5
Comercial Condica	Comercialización de productos de consumo masivo	3	1	5
Comercial Tri-Ahorro	Comercialización de productos de consumo masivo	2	1	5
Total		27	5	25

2.2. Aspectos de Mercado

Las MIPYMES estudiadas operan en el sector comercial en el cantón El Carmen, cumpliendo un rol fundamental en la distribución y comercialización productos de consumo masivo y atención directa a la comunidad. Su relevancia dentro del sector se evidencia en la creación de empleo, dinamización de la economía local y cobertura de necesidades básicas del cliente. Igualmente se ha comprobado que estas compañías están en contacto constante con sus proveedores y clientes, esto les facilita seguir las tendencias del mercado, precios, demanda y competencia.

2.3. Aspecto Técnico

Las empresas cuentan con un número variable de colaboradores, de acuerdo con su tamaño, nivel de ventas y cantidad de puntos de atención. En cuanto a los protocolos de seguridad, aplican medidas básicas para proteger a empleados, clientes y proveedores, tales como orden en las áreas de trabajo, limpieza de espacios, control de ingreso de mercadería, atención organizada al público y comunicación interna para prevenir riesgos operativos. No obstante, es necesario fortalecer procedimientos formales que permitan mejorar la seguridad, coordinación y eficiencia dentro de cada establecimiento.

2.4. Metodología

2.4.1. Enfoque

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que integra procedimientos cualitativos y cuantitativos para analizar la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del cantón El Carmen. El componente cualitativo permite conocer las experiencias, criterios y prácticas de los administradores mediante entrevistas semiestructuradas. Por su parte, el componente cuantitativo facilita la medición de las percepciones de los colaboradores mediante una encuesta estructurada (Abreu, 2014). La combinación de ambos enfoques permite obtener una comprensión más amplia del problema estudiado y contrastar la información proporcionada por los participantes.

2.4.2. Tipo de investigación

La investigación es descriptiva y de campo. Descriptiva porque contribuye a la caracterización de los procesos de gestión administrativa, planificación, organización, comunicación, evaluación y toma de decisiones estratégicas desarrolladas en las empresas MIPYMES seleccionadas, en las áreas mencionadas. Asimismo, es de campo ya que la información se extrae directamente de los dueños y trabajadores de las empresas comerciales que se encuentran en El Carmen, en el lugar donde se presenta la problemática. El estudio no manipula las variables, sino que observa su comportamiento en el contexto organizacional.

2.4.3. Métodos

2.4.3.1. Método analítico

Se empleó el método analítico para examinar de forma individual las respuestas obtenidas mediante las entrevistas realizadas a los administradores de las empresas

comerciales. Este método permitió identificar los principales criterios relacionados con la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas, facilitando la clasificación de la información en categorías de análisis.

2.4.3.2. Método sistémico

El método sintético permitió integrar la información obtenida en las entrevistas para establecer semejanzas, diferencias y patrones comunes entre las respuestas de los participantes. A partir de esta integración fue posible construir una interpretación global sobre la influencia de la gestión administrativa en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas comerciales del cantón El Carmen.

2.4.3.3. Método descriptivo

El método descriptivo permitió caracterizar las percepciones de los administradores respecto a la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas, describiendo de manera objetiva los criterios expresados durante las entrevistas. Su aplicación facilitó la organización de los resultados en categorías temáticas y la comprensión de la realidad administrativa de las empresas participantes.

2.4.4. Técnicas

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, aplicada a los administradores de cinco empresas comerciales del cantón El Carmen, con el propósito de obtener información detallada sobre la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones estratégicas.

2.4.4.1. Entrevista

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, aplicada a los administradores de cinco empresas comerciales del cantón El Carmen, con el propósito de obtener información detallada sobre la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones estratégicas (Avila et al., 2020).

2.4.4.2. Encuesta

La encuesta se aplica a los colaboradores de las MIPYMES seleccionadas con el propósito de conocer su percepción sobre la definición de funciones, la comunicación de decisiones, la supervisión administrativa, la planificación de actividades, la disponibilidad de información y la evaluación de los resultados (Anguita et al., 2013). El instrumento utiliza preguntas cerradas con opciones de respuesta organizadas mediante

una escala tipo Likert, lo que permite cuantificar las opiniones de los participantes y presentar los resultados mediante frecuencias y porcentajes.

2.4.5. Herramientas

Como instrumentos de recolección de información se utiliza una guía de entrevista semiestructurada dirigida a los administradores y un cuestionario estructurado aplicado a los colaboradores. La entrevista guía incluye ocho preguntas abiertas relacionadas con las dimensiones de la administración y las decisiones estratégicas. El cuestionario consta de trece ítems cerrados que pretenden valorar la planificación, organización, comunicación, supervisión, disponibilidad de información, análisis de alternativas y seguimiento de las decisiones. Las respuestas se registran en una hoja de cálculo, y se calculan las frecuencias y porcentajes para analizar los datos cuantitativos. La información cualitativa se estructuró en matrices de categorías para hacer más sencilla su interpretación y comparación.

2.4.6. Población

La población general está constituida por 12.726 MIPYMES registradas en el cantón El Carmen, de las cuales 10.336 desarrollan actividades comerciales. Debido a que la investigación se enfoca en la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas del sector comercial, la población relacionada directamente con el estudio corresponde a las MIPYMES dedicadas a esta actividad económica.

Para el desarrollo del trabajo de campo, la población accesible se delimitó a cinco MIPYMES comerciales del cantón El Carmen: Comercial Don Diego, Comercial Bendición de Dios, Comercial J-Loor, Comercial Condica y Comercial Tri-Ahorro. Participaron los cinco administradores y veinticinco colaboradores vinculados directamente con las actividades administrativas, comerciales y operativas.

2.4.7. Muestra

La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico intencional, considerando la accesibilidad de las empresas y la vinculación de los participantes con los procesos administrativos estudiados. Se trabajó con cinco MIPYMES comerciales del cantón El Carmen.

En consecuencia, la muestra estuvo conformada por cinco administradores, a quienes se aplicó una entrevista semiestructurada, y veinticinco colaboradores, quienes

respondieron la encuesta. La muestra total correspondió a treinta y un participantes. La selección de los colaboradores consideró su permanencia en la empresa, su conocimiento de las actividades internas y su participación en los procesos de comunicación, planificación, supervisión y cumplimiento de las decisiones administrativas.

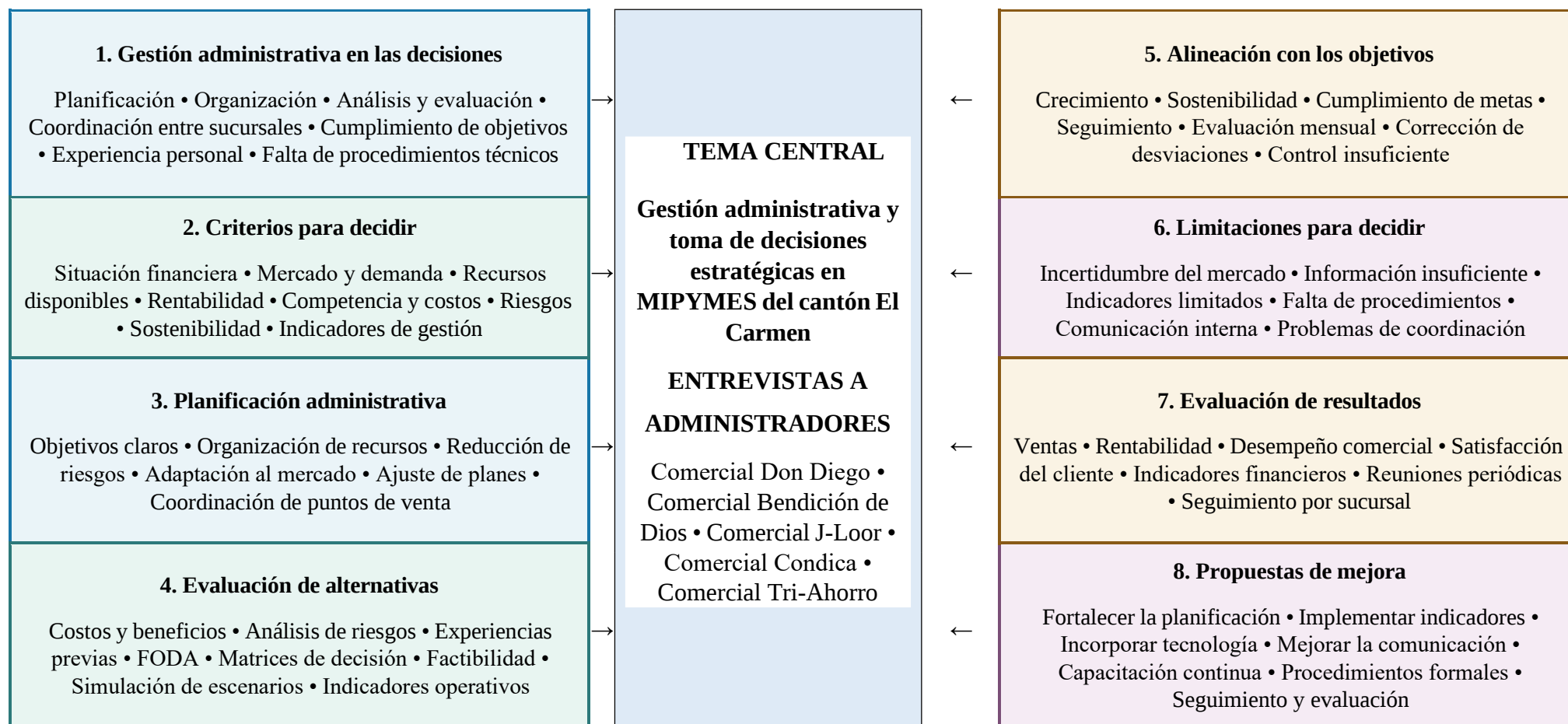
2.5. Aplicación de la entrevista

Como instrumento se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, conformada por ocho preguntas abiertas, elaboradas con base en las dimensiones de las variables de estudio. La guía permitió profundizar en las experiencias, percepciones y prácticas administrativas desarrolladas por los participantes durante el proceso de toma de decisiones (Avila et al., 2020).

Resultados de la entrevista a los administradores de las empresas comerciales

La información obtenida mediante las entrevistas permitió identificar las percepciones de los administradores respecto a la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas. A partir del análisis de las respuestas se establecieron ocho categorías, correspondientes a las preguntas de la entrevista, las cuales evidencian coincidencias y diferencias entre los participantes.

Figura 1. Lluvia de ideas de los resultados de la entrevista



Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas aplicadas a los administradores de las empresas comerciales del cantón El Carmen.

Tabla 2. Matriz de caracterización de las respuestas obtenidas en la entrevista

Categoría	Subcategoría	Características	Interpretación
Gestión administrativa	Procesos administrativos	Planificación, organización, análisis, evaluación, coordinación entre sucursales, cumplimiento de objetivos y experiencia administrativa.	La gestión administrativa orienta las decisiones estratégicas de las MIPYMES estudiadas. Sin embargo, en algunas empresas todavía predomina una administración empírica, basada en la experiencia personal y sin procedimientos técnicos formalmente establecidos.
Criterios para la toma de decisiones	Factores económicos y comerciales	Situación financiera, comportamiento del mercado, demanda, disponibilidad de recursos, rentabilidad, competencia, costos, riesgos y sostenibilidad.	Los gerentes tienden a ser más económicos y comerciales antes de que decidan. Sin embargo, se aprecia el requerimiento de contar con indicadores y herramientas técnicas que posibiliten fundamentar las decisiones a partir de información objetiva.
Planificación administrativa	Orientación estratégica	Establecimiento de metas, estructura de los recursos, mitigación de riesgos, respuesta a las condiciones del mercado y sincronización entre canales de venta.	La planificación asegura que se coordinan las acciones y se reducen los riesgos de hacer negocios. Pero los cambios del mercado y la diversidad de sucursales exigían que se modificaran los planes y se robusteciera la coordinación empresarial.
Evaluación de alternativas	Herramientas de análisis	Análisis coste beneficio, análisis de riesgo, experiencias previas, DOFA, matrices de decisión, estudios de factibilidad, escenarios simulados e indicadores operacionales.	Se pueden observar discrepancias en la selección de opciones. Hay empresas que utilizan técnicas de gestión formalmente, mientras hay otras que toman decisiones basándose fundamentalmente en su experiencia y en las necesidades inmediatas del negocio.

Categoría	Subcategoría	Características	Interpretación
Alineación organizacional	Cumplimiento y control de objetivos	Crecimiento, sostenibilidad, cumplimiento de metas, seguimiento, evaluación mensual, control y corrección de desviaciones.	Las decisiones buscan contribuir al crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. No obstante, algunas MIPYMES carecen de mecanismos sistemáticos para verificar el cumplimiento de los objetivos y determinar la efectividad de las decisiones adoptadas.
Limitaciones en la toma de decisiones	Barreras administrativas y organizacionales	Incertidumbre del mercado, información insuficiente, ausencia de procedimientos estandarizados, indicadores limitados, problemas de comunicación y falta de coordinación.	Las principales limitaciones se relacionan con la escasez de información actualizada, la informalidad de los procedimientos y las dificultades de comunicación interna, factores que aumentan la incertidumbre durante la toma de decisiones.
Evaluación de resultados	Seguimiento del desempeño	Ventas, rentabilidad, desempeño comercial, satisfacción del cliente, indicadores financieros, reuniones rutinarias y seguimiento por sucursal. Planificación, indicadores de gestión, herramientas tecnológicas,	La evaluación está orientada principalmente a los resultados financieros y comerciales. Sin embargo, existe todavía un número de empresas que no cuentan con indicadores estructurados que les permitan cuantificar el impacto de las decisiones estratégicas tomadas.
Acciones de mejora	Fortalecimiento administrativo	Planificación, indicadores de gestión, herramientas tecnológicas, comunicación interna, capacitación continua, procedimientos formales, seguimiento y evaluación.	Las decisiones entre ellas relacionadas buscan favorecer el crecimiento y la perdurabilidad de la organización. Sin embargo, algunas PYMES no disponen de mecanismos sistemáticos para constatar la consecución de los objetivos y/o para evaluar la eficacia de las decisiones tomadas.

2.5.1. *Análisis e interpretación*

El procesamiento de las entrevistas llevó a comprobar que la gestión administrativa es un factor que influye para direccionar las decisiones estratégicas en las tiendas del cantón El Carmen. Si bien todos los directores entrevistados manifestaron que es importante planificar, organizar y evaluar las decisiones antes de ejecutarlas, sin embargo, también se pudo apreciar que en muchas organizaciones sus decisiones aún se basan en la experiencia del administrador y en ingresos empíricos, lo cual no facilita la aplicación de los procesos administrativos.

Por otra parte, las entrevistas revelaron que las empresas utilizan distintos mecanismos para analizar alternativas antes de decidir. Aunque algunas recurren al análisis de costos y beneficios, a estudios de viabilidad o a herramientas del tipo matriz FODA, otras continúan basándose fundamentalmente en la experiencia y en la observación del comportamiento del mercado. Finalmente, los informantes estuvimos de acuerdo en fortalecer la planeación, incluir indicadores de gestión, emplear herramientas tecnológicas que permitan analizar la información, formalizar procesos de seguimiento y evaluación para incrementar la eficiencia administrativa y para que las decisiones estratégicas se apoyen en información que haga más objetivas y oportunas las decisiones estratégicas.

2.5.2. *Explicar los resultados más relevantes que vayan a apoyar la propuesta*

- Los resultados de la entrevista evidenciaron que las empresas comerciales presentan debilidades en la planificación, comunicación interna y uso de procedimientos formales para tomar decisiones estratégicas. Varios administradores indicaron que las decisiones aún se basan en la experiencia personal y no siempre en información actualizada o indicadores de gestión, lo que puede generar riesgos y errores administrativos.
- Asimismo, se identificó que la falta de comunicación entre responsables dificulta la coordinación de acciones y afecta el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- También se señaló la necesidad de implementar herramientas administrativas, fortalecer la capacitación del personal y establecer mecanismos de seguimiento para evaluar los resultados de las decisiones tomadas.

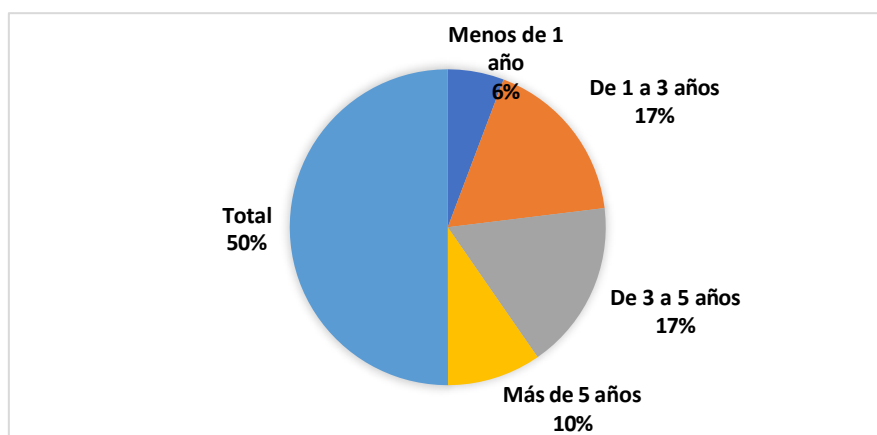
2.6. Encuesta

2.6.1. *Tiempo de permanencia dentro de la empresa*

Los resultados muestran que el 69,2 % de los colaboradores posee entre uno y cinco años de permanencia en la empresa, mientras que el 19,2 % supera los cinco años de experiencia y únicamente el 11,5 % tiene menos de un año de antigüedad (Figura 1). Esta distribución evidencia que la mayoría de los participantes cuenta con suficiente tiempo de permanencia para emitir criterios fundamentados sobre la gestión administrativa, la planificación y la toma de decisiones dentro de la organización.

Figura 2.

Tiempo de permanencia dentro de la empresa



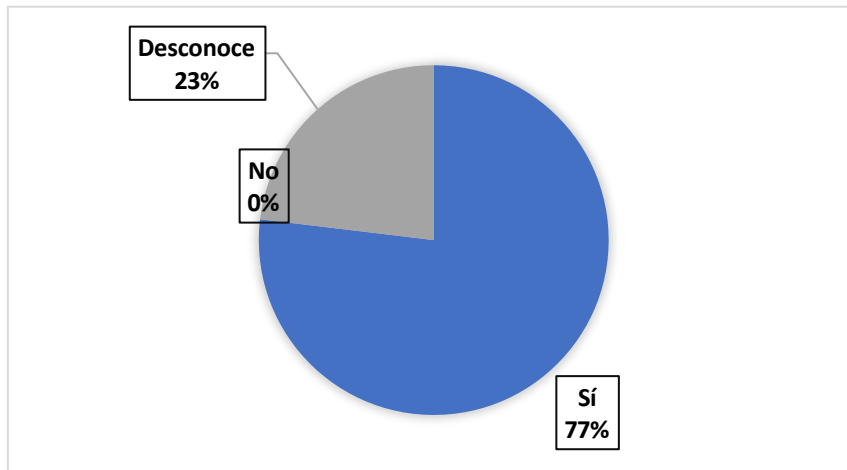
Nota: Elaborado por la autora para la implementación de la Guía de mejora de la gestión administrativa para fortalecer la toma de decisiones estratégicas en Comercial Condica, cantón El Carmen.

2.6.2. *Existencia del organigrama institucional*

Los resultados evidencian que 20 colaboradores, equivalentes al 76,9 %, manifestaron que la empresa dispone de un organigrama que facilita la identificación de cargos y niveles jerárquicos, mientras que 6 colaboradores (23,1 %) indicaron desconocer su existencia; ningún participante respondió negativamente. Estos hallazgos reflejan que la organización cuenta con una estructura organizacional formal reconocida por la mayoría del personal, lo que favorece la claridad en la distribución de funciones, la definición de responsabilidades y la coordinación de las actividades administrativas.

Figura 3.

Percepción de los colaboradores sobre la existencia del organigrama institucional



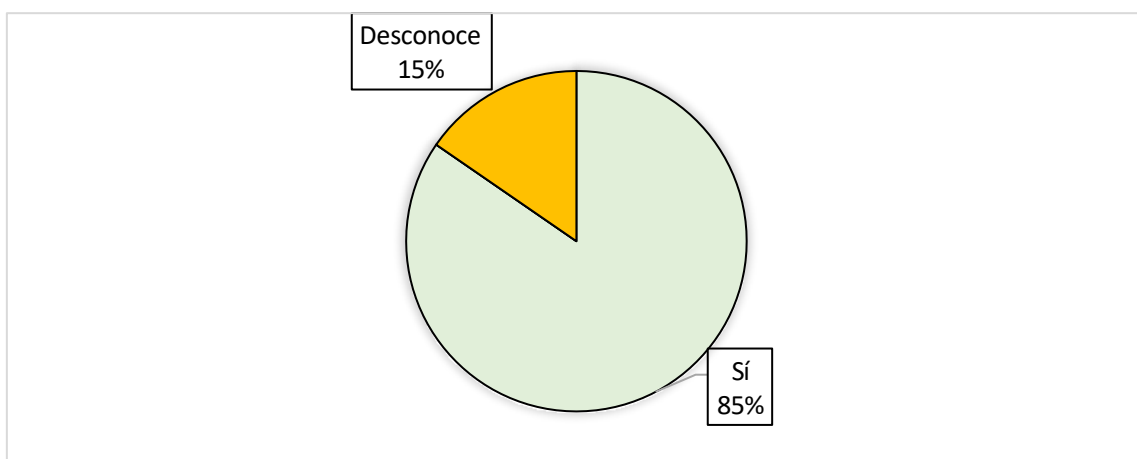
Nota: Elaborado por la autora para la implementación de la Guía de mejora de la gestión administrativa para fortalecer la toma de decisiones estratégicas en Comercial Condica, cantón El Carmen.

2.6.3. Integración de la misión y visión institucional en las actividades de los colaboradores

Los resultados obtenidos para la misión y la visión institucional fueron iguales. En ambos casos, 22 colaboradores, equivalentes al 84,6 %, manifestaron que estos elementos están integrados en las actividades que desarrollan dentro de la empresa. En cambio, 4 colaboradores (15,4 %) indicaron desconocer esta información, mientras que ningún participante respondió negativamente.

Figura 4.

Integración de la misión y visión institucional en las actividades de los colaboradores



Nota: Elaborado por la autora para la implementación de la Guía de mejora de la gestión administrativa para fortalecer la toma de decisiones estratégicas en Comercial Condica, cantón El Carmen.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Vásconez et al. (2020) quien sostiene que una comunicación interna efectiva incrementa el conocimiento de los empleados sobre los planes y objetivos de la organización, favoreciendo el compromiso y la alineación con las metas institucionales. Asimismo, Alcívar (2025), señala que cuando la misión y la visión son comprendidas y compartidas por los colaboradores, se fortalece el compromiso organizacional y se facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este sentido, Gómez y Pérez (2007) señalan que la planificación y la estandarización de procedimientos fortalecen la eficiencia organizacional. La literatura es consistente en cuanto a que las organizaciones con una buena administración de sus registros administrativos y financieros tienen mayores capacidades para analizar alternativas, minimizar riesgos y responder oportunamente a los cambios del entorno (Aguayo & Cercado, 2024). Al respecto, Huacchillo-Pardo et al. (2020) señalan que los sistemas de información facilitan la generación de datos oportunos y confiables que inciden en la calidad de las decisiones estratégicas y en el desempeño organizacional al brindar pautas para que se oriente el actuar de los colaboradores.

Los resultados reflejaron una percepción mayoritariamente favorable sobre varios componentes de la gestión administrativa. El 73,1 % (19 colaboradores) consideró que las decisiones empresariales contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, el 65,4 % (17 colaboradores) valoró positivamente el uso de información confiable y la evaluación posterior de los resultados, mientras el 61,5 % (16 colaboradores) reconoció la existencia de procedimientos administrativos. Las principales debilidades se ubicaron en la planificación anticipada, respaldada por el 46,2 % (12 colaboradores), y en la comunicación oportuna, respecto de la cual el 44 % mantuvo una posición neutral. Estos datos no demuestran desconocimiento; evidencian una percepción heterogénea sobre la aplicación y socialización de dichas prácticas.

Además, varios indicadores mostraron porcentajes importantes de respuestas neutrales, especialmente la planificación de actividades (38,5 %), la identificación oportuna de problemas y la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno (34,6 % cada uno), lo que sugiere que una parte del personal aún no percibe plenamente la efectividad de estos procesos.

Tabla 3. *Resultados relevantes de la encuesta sobre gestión administrativa y toma de decisiones*

Ítem	Resultado más relevante	Interpretación
1. Funciones y responsabilidades	15 colaboradores, equivalentes al 57,7 %, estuvieron de acuerdo.	La mayoría reconoce que las funciones están definidas; sin embargo, aún se requiere reforzar la asignación de responsabilidades.
2. Comunicación de decisiones	11 colaboradores, equivalentes al 44 %, estuvieron de acuerdo; otros 11, el 44 %, fueron neutrales.	La comunicación interna presenta debilidades, ya que una parte importante del personal no percibe claridad suficiente.
3. Supervisión administrativa	15 colaboradores, equivalentes al 57,7 %, estuvieron de acuerdo.	La supervisión se aplica con regularidad, aunque necesita mayor seguimiento para mejorar la percepción del personal.
4. Planificación de actividades	12 colaboradores, equivalentes al 46,2 %, estuvieron de acuerdo; 10, el 38,5 %, fueron neutrales.	La planificación existe, pero no todos los colaboradores la identifican con claridad.
5. Procedimientos administrativos	16 colaboradores, equivalentes al 61,5 %, estuvieron de acuerdo.	La empresa cuenta con procedimientos, aunque debe fortalecer su socialización y aplicación uniforme.
6. Documentación disponible	14 colaboradores, equivalentes al 53,8 %, estuvieron de acuerdo.	Existe disponibilidad documental, pero aún se requiere mejorar el orden y acceso a la información.
7. Información confiable	17 colaboradores, equivalentes al 65,4 %, estuvieron de acuerdo.	La mayoría percibe que las decisiones se basan en información confiable y actualizada.
8. Cumplimiento de objetivos	19 colaboradores, equivalentes al 73,1 %, estuvieron de acuerdo.	Las decisiones empresariales son percibidas como favorables para alcanzar los objetivos organizacionales.
9. Evaluación de alternativas	16 colaboradores, equivalentes al 61,5 %, estuvieron de acuerdo.	La empresa analiza alternativas y riesgos antes de decidir, aunque puede mejorar la participación del personal.
10. Identificación de problemas	14 colaboradores, equivalentes al 53,8 %, estuvieron de acuerdo.	La identificación de problemas es positiva, pero debe fortalecerse el diagnóstico interno.
11. Comunicación clara	16 colaboradores, equivalentes al 61,5 %, estuvieron de acuerdo.	Las decisiones se comunican de forma aceptable, pero los

		canales internos aún pueden mejorar.
12. Evaluación posterior	17 colaboradores, equivalentes al 65,4 %, estuvieron de acuerdo.	La empresa realiza seguimiento a las decisiones, lo que favorece la mejora continua.
13. Respuesta al entorno	15 colaboradores, equivalentes al 57,7 %, estuvieron de acuerdo.	La organización muestra capacidad de adaptación, aunque debe comunicar mejor sus acciones ante cambios del mercado.

2.7. Conclusiones

- Las entrevistas evidenciaron que, aunque los administradores reconocen la importancia de la gestión administrativa, varias decisiones todavía se toman con base en la experiencia personal. Esta situación limita la aplicación de procedimientos técnicos y aumenta el riesgo de errores. Por ello, es necesario formalizar los procesos de planificación, análisis y evaluación.
- La encuesta mostró una percepción positiva de logro de las metas de la institución y de la utilización de información fidedigna. No obstante, se hallaron deficiencias en la planificación previa y en la comunicación de decisiones con anticipación. Estos aspectos necesitan de una mayor organización, seguimiento y compromiso del personal.
- De manera general, las MIPYMES analizadas cuentan con elementos administrativos importantes, como organigrama, misión y visión institucional. No obstante, aún deben fortalecer la planificación, la comunicación interna y los mecanismos de evaluación. La implementación de indicadores y herramientas administrativas contribuirá a decisiones más objetivas y oportunas.

2.8. Recomendaciones

- Se recomienda a los administradores de las MIPYMES formalizar la toma de decisiones mediante procedimientos técnicos que contemplen la determinación del problema, análisis de alternativas, asignación de responsables y evaluación de resultados y que tiendan a mitigar los riesgos inherentes a la toma de decisiones basadas sólo en la experiencia propia.

- Se sugiere reforzar la planificación previa y la comunicación interna a través de encuentros periódicos, un cronograma de actividades y un formato para anotar las decisiones tomadas.
- También será necesario la participación del personal, para ello se tendrá que incentivar, para que exista una mejor coordinación, y se logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.9. Conclusiones del diagnóstico

El diagnóstico realizado mediante las entrevistas permitió comprender cómo los administradores perciben la influencia de la gestión administrativa en la toma de decisiones estratégicas. Si bien es cierto que se ha llegado a un consenso en torno a la importancia de planificar, organizar, analizar y evaluar las alternativas antes de tomar una decisión, en la práctica empresarial se observan distintas aplicaciones de estos procesos. Algunas PYMES utilizan herramientas como el análisis FODA, estudios de factibilidad, indicadores operativos y comparaciones de costos y beneficios; sin embargo, otras siguen tomando decisiones basadas en gran parte en la experiencia del administrador. Esta situación reduce la objetividad de las decisiones, aumenta la incertidumbre y complica la coordinación entre los responsables y las sucursales.

Los resultados de la encuesta mostraron fortalezas en la estructura y orientación institucional: el 76,9 % de los colaboradores reconoció la existencia de un organigrama, el 84,6 % señaló que la misión y la visión se integran en sus actividades y el 73,1 % consideró que las decisiones contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En contraste, la planificación anticipada alcanzó el 46,2 % de acuerdo y la comunicación oportuna registró un 44 % de respuestas neutrales. Por tanto, la debilidad no se atribuyó a un supuesto desconocimiento, sino a una aplicación y socialización no homogéneas, cuyas posibles consecuencias son la coordinación insuficiente, los retrasos y el seguimiento limitado de las decisiones.

La triangulación de la entrevista y la encuesta evidenció que las cinco MIPYMES comerciales disponen de elementos administrativos que facilitan su operatividad, pero presentan debilidades en la planificación, la comunicación interna, la estandarización de procedimientos y el seguimiento de las decisiones. A partir de este diagnóstico conjunto se seleccionó Comercial Condica como unidad piloto, debido a su disposición para

implementar y evaluar instrumentos administrativos. La propuesta se concentra en esta empresa, sin pretender generalizar automáticamente su aplicación a las otras cuatro MIPYMES estudiadas.

CAPITULO III

Índice de la propuesta

CAPITULO III.....	28
Índice de la propuesta	28
3. Diseño de la propuesta	29
3.1. Título.....	29
3.2. Justificación	29
3.3. Objetivos	30
3.3.1. General.....	30
3.3.2. Específicos	30
3.3.3. Descripción de la propuesta	31
3.4. Alcance	31
3.5. Base legal.....	32
3.6. Factibilidad	32
3.6.1. <i>Factibilidad económica</i>	32
3.6.2. <i>Factibilidad tecnológica</i>	33
3.6.3. <i>Factibilidad humana</i>	33
3.7. Beneficiarios	33
3.8. DESARROLLO DE LA GUÍA	33
3.8.1. <i>Identificación de la guía</i>	33
3.8.2. <i>Introducción</i>	34
3.8.3. <i>Objetivo de la guía</i>	34
3.8.4. <i>Principios de aplicación</i>	34
3.8.5. <i>Responsabilidades</i>	35
3.8.6. <i>Componentes de mejora</i>	35
3.8.7. <i>Procedimiento de planificación administrativa</i>	36
3.8.8. <i>Procedimiento para la toma de decisiones estratégicas</i>	36
3.8.9. <i>Criterios para evaluar alternativas</i>	37

3.8.10. Comunicación y seguimiento	38
3.8.11. Indicadores de seguimiento	38
3.8.12. Implementación de la guía.....	39
3.8.13. Recursos necesarios.....	39
3.8.14. Evaluación de la guía	40
3.8.15. Formatos de aplicación de la guía	40
3.8.16. Plan de implementación.....	44
3.8.17. Seguimiento y evaluación de la propuesta	44

3. Diseño de la propuesta

3.1. Título

Gestión administrativa y toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del cantón El Carmen.

3.2. Justificación

Las MIPYMES constituyeron históricamente uno de los pilares del desarrollo económico y social en Ecuador, no solo por su capacidad de generar empleo, sino también por su contribución a la movilidad productiva local. Estudios recientes han demostrado que estas unidades económicas sostienen gran parte de la actividad empresarial nacional y desempeñan un rol esencial para el desarrollo territorial sostenible (Bazurto, 2024). En territorios como el cantón El Carmen, las MIPYMES representan una fuente directa de sustento para cientos de familias y un motor permanente de actividad comercial, aunque muchas de ellas operan con estructuras limitadas y recursos insuficientes.

A pesar de su relevancia, enfrentan desafíos significativos relacionados con debilidades administrativas y dificultades en la ejecución de decisiones estratégicas. Estas limitaciones afectaron la eficiencia operativa, la estabilidad financiera y la competitividad, especialmente en entornos caracterizados por cambios acelerados y alta presión del mercado (Sajami et al., 2020). Investigaciones ecuatorianas señalan que la toma de decisiones basada en la intuición, la ausencia de planificación formal y las prácticas empíricas son factores que incrementan la vulnerabilidad de las MIPYMES frente a crisis o fluctuaciones económicas (Cornejo, 2024).

La realidad del cantón El Carmen refleja estas problemáticas. A pesar del dinamismo comercial que sostiene la economía local, numerosas MIPYMES evidencian brechas en su gestión interna, escasos mecanismos de control, débil capacidad de análisis estratégico y poca adaptabilidad ante escenarios inciertos. Tal situación implica estudiar cómo gestionan sus recursos, cómo organizan su toma de decisiones y qué factores afectan su sostenibilidad y competitividad (Párraga-Franco et al., 2021).

En ese sentido, la investigación se fundamenta en el fortalecimiento de la gestión administrativa como soporte de decisiones estratégicas más consistentes. El diagnóstico abarcó cinco MIPYMES comerciales y permitió reconocer necesidades comunes. Comercial Condica fue seleccionada como unidad piloto por su apertura para aplicar procedimientos e instrumentos de mejora. Esta delimitación articula el alcance general del estudio con una intervención factible, evaluable y susceptible de adaptarse posteriormente a otras empresas, previa validación de sus condiciones particulares.

3.3. Objetivos

3.3.1. General

Fortalecer la gestión administrativa de Comercial Condica mediante la aplicación de una guía práctica para organizar la planificación, analizar alternativas, comunicar decisiones y evaluar sus resultados, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones estratégicas.

3.3.2. Específicos

- Establecer un procedimiento de planificación administrativa mensual que permita definir objetivos, actividades, responsables, recursos y fechas de cumplimiento.
- Implementar un procedimiento para identificar problemas y evaluar alternativas mediante criterios de costo, beneficio, riesgo, viabilidad y alineación organizacional.
- Fortalecer la comunicación y el registro de las decisiones estratégicas mediante mecanismos formales que permitan identificar responsables, compromisos y plazos.
- Establecer indicadores de seguimiento para evaluar el cumplimiento de los objetivos y los resultados derivados de las decisiones adoptadas.

- Implementar mecanismos de seguimiento y acciones correctivas que permitan evaluar periódicamente la eficacia de la guía.

3.3.3. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en una guía práctica dirigida al propietario, administrador y colaboradores de Comercial Condica. Su contenido responde a las principales debilidades identificadas en el diagnóstico y establece orientaciones para organizar los procesos administrativos y respaldar las decisiones con información objetiva.

La guía constará de cinco partes: planeación administrativa, evaluación de alternativas, comunicación al interior, indicadores de gestión y monitoreo de resultados. Cada componente contendrá actividades, responsables, instrumentos de registro y metas comprobables. Al aplicarla las decisiones no se tomarán solo con base en la experiencia del director, sino también en la evaluación de la información financiera, comercial y organizacional.

La propuesta no constituye un plan de capacitación. Se presenta como una herramienta de consulta y aplicación directa que incluye formatos de planificación, matrices para evaluar alternativas, registros de decisiones, mecanismos de comunicación e indicadores para medir los resultados.

3.4. Alcance

La guía estará dirigida específicamente a Comercial Condica, seleccionada como unidad piloto a partir del diagnóstico realizado en cinco MIPYMES comerciales del cantón El Carmen. Se aplicará en los procesos relacionados con la planificación, organización, análisis de información, comunicación y evaluación de las decisiones estratégicas, con participación del propietario, el administrador y los colaboradores responsables de las actividades comerciales y administrativas.

Su área de influencia abarca las decisiones relativas a compras, ventas, precios, utilización de recursos, atención al cliente, cumplimiento de objetivos y reacción ante modificaciones del mercado. No aspira a reemplazar la experiencia del gerente, sino a integrarla con instrumentos y procedimientos técnicos.

3.5. Base legal

La propuesta se sustentó en la Constitución de la República del Ecuador, específicamente en el artículo 33, que reconoce el trabajo como derecho y deber social, y en el artículo 284, que establece como objetivo de la política económica impulsar la productividad, la competitividad y el desarrollo equilibrado de las actividades económicas. Estos artículos respaldan la importancia de fortalecer la gestión administrativa de las MIPYMES como unidades productivas que contribuyen al empleo y al desarrollo local (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Asimismo, se fundamentó en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, cuyo ámbito incluye a las personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas en el territorio nacional. Esta normativa promueve la productividad, la innovación, el emprendimiento y la competitividad, aspectos directamente relacionados con la propuesta de fortalecimiento administrativo para mejorar la toma de decisiones estratégicas (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

También se consideró la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la cual tiene como finalidad incentivar el emprendimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y nuevas formas de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. Esta base legal respalda la necesidad de incorporar herramientas administrativas, tecnológicas y de gestión que permitan mejorar el desempeño de las MIPYMES (Código de Comercio. Registro Oficial Suplemento No. 497., 2018).

Finalmente, la propuesta se apoyó en el Código de Comercio, el cual regula las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio. Esta normativa resulta pertinente porque las MIPYMES comerciales requieren procedimientos administrativos organizados, registros confiables y mecanismos de control que favorezcan una gestión transparente y eficiente.

3.6. Factibilidad

3.6.1. Factibilidad económica

La propuesta es económicamente factible porque su aplicación no requiere inversiones elevadas. Los formatos pueden emplearse de manera impresa o digital

mediante programas disponibles en la empresa, como hojas de cálculo y documentos electrónicos.

3.6.2. Factibilidad tecnológica

Comercial Condica puede aplicar la guía mediante herramientas tecnológicas básicas para registrar ventas, organizar información, elaborar indicadores y almacenar las decisiones adoptadas. No se necesita adquirir sistemas informáticos especializados.

3.6.3. Factibilidad humana

La propuesta es viable desde el componente humano porque será aplicada por el administrador y los colaboradores que actualmente desarrollan las actividades empresariales. La guía define responsabilidades sencillas y no requiere la contratación de nuevo personal.

3.7. Beneficiarios

Los beneficiarios directos serán el propietario, el administrador y los colaboradores de Comercial Condica, quienes dispondrán de procedimientos definidos para organizar las actividades y tomar decisiones. Los beneficiarios indirectos serán los clientes y proveedores, debido a que una gestión administrativa más organizada puede mejorar la atención, el cumplimiento de compromisos y la continuidad de las operaciones comerciales.

3.8. DESARROLLO DE LA GUÍA

3.8.1. Identificación de la guía

Tabla 4. Técnica de la guía

Elemento	Descripción
Nombre	Guía de mejora de la gestión administrativa para fortalecer la toma de decisiones estratégicas.
Empresa	Comercial Condica, cantón El Carmen.
Usuarios	Propietario, administrador y colaboradores responsables de actividades administrativas y comerciales.

Elemento	Descripción
Cobertura	Planificación, análisis de alternativas, registro, comunicación, ejecución y evaluación de decisiones.
Responsable de aplicación	Administrador de Comercial Condica.
Responsable de aprobación	Propietario o gerente de la empresa.
Revisión	Semestral o cuando existan cambios importantes en la empresa o el mercado.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.2. Introducción

La gestión administrativa es un proceso que coordina y optimiza los recursos y las actividades de la empresa. En Comercial Condica, el diagnóstico mostró que la experiencia del administrador constituye una fortaleza; sin embargo, la falta de instrumentos formales dificulta la comparación de alternativas, el registro de las decisiones y la evaluación objetiva de los resultados. La guía organiza esa experiencia mediante una secuencia técnica sencilla. Los formatos propuestos permiten conservar evidencias de los problemas analizados, los criterios aplicados, las responsabilidades asignadas y los resultados obtenidos. De este modo, la empresa dispondrá de información histórica para aprender de las decisiones anteriores e identificar mejores oportunidades ante los cambios del mercado.

3.8.3. Objetivo de la guía

Orientar la planificación, el análisis, la comunicación y el seguimiento de las decisiones administrativas de Comercial Condica mediante procedimientos e instrumentos de aplicación sencilla.

3.8.4. Principios de aplicación

Tabla 5. *Principios que orientan la aplicación de la guía*

Principio	Aplicación
Objetividad	Las decisiones están sustentadas por información comprobable y con criterios determinados.
Oportunidad	Información y decisiones se comunican en tiempo.
Participación	Se toman en cuenta las contribuciones del personal que tiene relación con el problema o con la decisión.

Principio	Aplicación
Responsabilidad	Cada actividad tiene un responsable y una fecha de cumplimiento.
Trazabilidad	Decisiones, cambios y resultados se registran para la consulta futura.
Mejora continua	Los resultados son revisados y las desviaciones originan la toma de acciones correctivas.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.5. Responsabilidades

Tabla 6. Responsabilidades para la aplicación de la guía

Responsable	Funciones
Propietario o gerente	Aprobar las decisiones estratégicas, asignar recursos, revisar resultados y autorizar acciones correctivas.
Administrador	Coordinar la planificación, recopilar información, aplicar las matrices, comunicar decisiones y actualizar los indicadores.
Colaboradores	Proporcionar información, ejecutar las actividades asignadas, comunicar novedades y presentar evidencias de cumplimiento.
Responsable del registro	Archivar los formatos físicos o digitales y mantener organizada la evidencia de cada decisión.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.6. Componentes de mejora

La guía está conformada por cinco componentes orientados a atender las principales debilidades identificadas en Comercial Condica. Para facilitar su aplicación, cada lineamiento se vincula con un formato específico, identificado mediante la letra F, que significa “Formato”, seguida de un número consecutivo. De esta manera, F-01 corresponde al primer formato de la guía, F-02 al segundo y así sucesivamente. Estos instrumentos se presentan posteriormente en el apartado denominado *Formatos de aplicación*.

Tabla 7. Matriz de componentes de la guía

Componente	Debilidad	Lineamiento	Instrumento	Frecuencia
Planificación administrativa	Actividades y objetivos sin planificación suficientemente formal.	Elaborar un plan mensual con objetivos, actividades, responsables recursos y fechas.	F-01	Mensual

Componente	Debilidad	Lineamiento	Instrumento	Frecuencia
Identificación de problemas	Información insuficiente o dispersa para sustentar alternativas.	Registrar el problema, sus causas, efectos, urgencia y fuentes de información.	F-02	Cuando surja una decisión
Evaluación de alternativas	Decisiones basadas principalmente en experiencia y necesidades inmediatas.	Comparar opciones mediante criterios de costo, beneficio, riesgo y viabilidad	F-03	Por decisión estratégica
Comunicación interna	Dificultades para coordinar responsabilidades y acciones.	Registrar la decisión, comunicarla y confirmar responsables y fechas.	F-04	Semanal o por decisión

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.7. Procedimiento de planificación administrativa

La planificación se realizará al inicio de cada mes. El administrador revisará los resultados del periodo anterior, definirá las prioridades del mes y asignará responsables y fechas. El propietario aprobará las actividades que impliquen recursos económicos o cambios relevantes.

Tabla 8. *Procedimiento para la planificación mensual*

Paso	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Revisar resultados	Comparar actividades realizadas y por realizarse del periodo anterior.	Administrador	Informe o registro anterior
2	Definir objetivos	Fijar objetivos mensuales concretos y comprobables.	Propietario	Objetivos
3	Programar actividades	Establecer tareas, recursos, responsables y fechas.	Administrador	Formato F-01
4	Aprobar planificación	Revisar coherencia, recursos y prioridad de las actividades.	Propietario	Firma o aprobación digital
5	Comunicar	Informar a cada colaborador sus responsabilidades y plazos.	Administrador	Registro F-04
6	Controlar	Revisar semanalmente avances y registrar novedades.	Administrador	Actualización del F-01

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.8. Procedimiento para la toma de decisiones estratégicas

Este procedimiento se utilizará cuando la decisión pueda afectar los recursos, ventas, precios, compras, atención al cliente, continuidad de las operaciones o cumplimiento de los objetivos de Comercial Condica.

Tabla 9. *Secuencia para la toma de decisiones estratégicas*

Etapas	Actividad	Descripción	Responsable	Documento
1	Identificar	Definir el problema, necesidad u oportunidad y precisar su efecto en la empresa.	Administrador	F-02
2	Recopilar	Obtener la información de ventas, costos, recursos, clientes, proveedores y mercado.	Administrador y colaboradores	Registros de soporte
3	Formular	Prepare al menos dos alternativas razonables.	Administrador	F-03
4	Evaluar	Evaluar cada opción de decisión por costo, beneficio, riesgo, factibilidad y alineamiento.	Propietario y administrador	F-03
5	Seleccionar	Seleccione la opción de mayor puntuación o justifique técnicamente una elección diferente.	Propietario	F-03
6	Registrar	Documentar la decisión, recursos, responsables, fechas y resultado esperado.	Administrador	F-04
7	Ejecutar	Desarrollar las actividades y conservar las evidencias.	Responsables asignados	Evidencias
8	Evaluar	Comparar el resultado con la meta y definir acciones correctivas.	Propietario y administrador	F-05 y F-06

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.9. Criterios para evaluar alternativas

Las alternativas se valorarán mediante una escala de 1 a 5, donde 1 representa una condición muy desfavorable y 5 una condición muy favorable. Para el criterio riesgo, una puntuación alta significa menor nivel de riesgo. La alternativa con mayor puntuación ponderada será la recomendada, salvo que exista una justificación documentada para seleccionar otra opción.

Tabla 10. *Criterios y ponderaciones para analizar alternativas*

Criterio	Pregunta de análisis	Peso
Costo	¿La empresa dispone de los recursos necesarios y el costo es razonable?	20 %
Beneficio esperado	¿La alternativa aporta mejoras en ventas, eficiencia, servicio o sostenibilidad?	25 %
Riesgo	¿La alternativa presenta un nivel de riesgo controlable?	20 %

Criterio	Pregunta de análisis	Peso
Viabilidad	¿Puede ejecutarse con el personal, tiempo y recursos disponibles?	15 %
Alineación	¿Contribuye al cumplimiento de los objetivos de Comercial Condica?	20 %
Total		100 %

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.10. Comunicación y seguimiento

Toda decisión estratégica deberá comunicarse a las personas responsables antes de iniciar su ejecución. La comunicación especificará la actividad, el resultado esperado, el responsable, los recursos, la fecha de cumplimiento y la forma de presentar la evidencia. El administrador revisará semanalmente las actividades en curso y consolidará mensualmente los resultados. Cuando un indicador no alcance la meta, se identificarán las causas y se registrará una acción correctiva. La acción deberá incluir responsable, plazo y evidencia. Si la desviación compromete recursos importantes o afecta la continuidad de la empresa, la corrección será aprobada por el propietario.

3.8.11. Indicadores de seguimiento

Tabla 11. Indicadores para evaluar la aplicación de la guía

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento de planificación	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{actividades planificadas}} \times 100$	$\geq 90 \%$	Mensual	Administrador
Decisiones analizadas	$\frac{\text{Decisiones con matriz}}{\text{decisiones estratégicas adoptadas}} \times 100$	100 %	Mensual	Administrador
Comunicación oportuna	$\frac{\text{Decisiones comunicadas a tiempo}}{\text{total de decisiones}} \times 100$	$\geq 95 \%$	Mensual	Administrador
Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{objetivos establecidos}} \times 100$	$\geq 90 \%$	Mensual	Propietario
Acciones correctivas	$\frac{\text{Acciones ejecutadas}}{\text{acciones establecidas}} \times 100$	$\geq 90 \%$	Mensual	Administrador

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.12. Implementación de la guía

Tabla 12. *Secuencia de implementación*

Etapa	Actividad	Tiempo	Responsable	Resultado
Aprobación	Revisar y aprobar la guía y sus formatos.	Semana 1	Propietario	Guía autorizada
Socialización	Explicar al personal el uso de los procedimientos y formatos.	Semana 1	Administrador	Personal informado
Organización	Crear la carpeta física o digital para conservar los registros.	Semana 2	Administrador	Archivo organizado
Aplicación inicial	Aplicar los formatos a la planificación y decisiones del mes.	Semanas 2 a 4	Administrador	Primeros registros
Revisión	Evaluar dificultades y realizar ajustes operativos.	Fin del mes 1	Propietario y administrador	Guía ajustada
Aplicación permanente	Mantener el uso de formatos e indicadores.	Desde el mes 2	Administrador	Seguimiento continuo

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.13. Recursos necesarios

Tabla 13. *Recursos para la aplicación*

Tipo	Recurso	Disponibilidad	Uso
Humano	Propietario, administrador y colaboradores	Disponible	Aplicación de procedimientos y ejecución de actividades.
Tecnológico	Computador, teléfono y hoja de cálculo	Disponible o de uso habitual	Registro, comunicación y cálculo de indicadores.
Documental	Formatos F-01 a F-06	Incluidos en la guía	Planificación, análisis, comunicación y seguimiento.
Físico	Carpeta y material de impresión	De bajo costo	Conservación de registros cuando se utilice formato impreso.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.14. Evaluación de la guía

Tabla 14. Lista de verificación para la evaluación mensual

Aspecto	Sí	No	Observaciones
Se elaboró y aprobó la planificación mensual.	☐	☐	
Las decisiones estratégicas fueron registradas y analizadas.	☐	☐	
Se utilizaron datos confiables para evaluar las alternativas.	☐	☐	
Las decisiones fueron comunicadas a los responsables.	☐	☐	
Se revisó el cumplimiento de objetivos e indicadores.	☐	☐	
Las desviaciones generaron acciones correctivas.	☐	☐	
Los formatos se encuentran completos y archivados.	☐	☐	

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.15. Formatos de aplicación de la guía

Tabla 15. F-01 Planificación administrativa mensual

Finalidad: Programar objetivos, actividades, responsables, fechas e indicadores.					
Empresa		Comercial Condica			
Mes y año					
Responsable de elaboración					
Fecha de aprobación					
N.º	Objetivo y actividad	Responsable	Periodo	Indicador y meta	Estado
Recursos requeridos					
Observaciones					
Aprobación del propietario					

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 16. F-02 Identificación de problemas, necesidades u oportunidades

Finalidad: Documentar la situación que requiere una decisión administrativa.	
Código y fecha	
Persona que informa	
Área o proceso afectado	
Tipo de situación	☐ Problema ☐ Necesidad ☐ Oportunidad
Descripción	
Evidencias disponibles	
Causas identificadas	
Consecuencias	
Personas o áreas involucradas	
Nivel de urgencia	☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto
Decisión requerida	
Fecha máxima para decidir	

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 17. F-03. Matriz de evaluación de alternativas

Finalidad: Comparar opciones mediante criterios ponderados y seleccionar la más conveniente.						
Código del problema						
Decisión analizada						
Fecha y responsables						
Escala: 1 = muy desfavorable; 5 = muy favorable. En riesgo, 5 representa menor riesgo.						
Alternativa	Costo 20 %	Beneficio 25 %	Riesgo 20 %	Viabilidad 15 %	Alineación 20 %	Total
Alternativa seleccionada						
Justificación						
Aprobación del propietario						

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 18. F-04. Registro y comunicación de decisiones

Finalidad: Documentar la decisión aprobada, su ejecución y las personas informadas.
--

Código y fecha			
Problema relacionado			
Decisión adoptada			
Justificación			
Resultado esperado			
Responsable			
Recursos			
Periodo de ejecución			
Medio de comunicación	☐ Reunión ☐ Mensaje ☐ Correo ☐ Documento		
Evidencia requerida			
Persona informada	Cargo	Fecha	Confirmación

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 19. F-05. Seguimiento de indicadores

Finalidad: Comparar los resultados con las metas establecidas.						
Periodo evaluado						
Responsable						
Indicador	Numerador	Denominador	Resultado	Meta	Estado	Observaciones
Conclusión del seguimiento						
Firma del administrador						

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 20. F-06. Registro de acciones correctivas

Finalidad: Corregir desviaciones y verificar la eficacia de las medidas adoptadas.	
Código y fecha	

Indicador o actividad afectada	
Desviación detectada	
Causa	
Consecuencia	
Acción correctiva	
Responsable	
Recursos	
Fecha máxima	
Evidencia requerida	
Resultado de la verificación	
Efectividad	☐ Efectiva ☐ Parcialmente efectiva ☐ No efectiva

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 21. F-07. Kardex para el control de inventarios

Finalidad: Registrar entradas, salidas, saldos y costo promedio de la mercadería.							
Producto y código							
Unidad de medida							
Existencia mínima							
Cantidad y costo inicial							
Fecha	Detalle y documento	Entrada Cant.	Entrada C/U	Salida Cant.	Salida C/U	Saldo Cant. / Costo	Responsable
Existencia física							
Existencia registrada							
Diferencia y observaciones							

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

Tabla 22.F-08. Registro de socialización de la guía

Finalidad: Evidenciar que el personal conoce los procedimientos y sus responsabilidades.	
Fecha y lugar	
Responsable	

Objetivo		Explicar el uso de los procedimientos, formatos y aplicativo.		
Temas tratados		☐ Planificación ☐ Decisiones ☐ Indicadores ☐ Kardex ☐ Acciones correctivas		
N.º	Participante	Cargo	Compromiso asignado	Firma
		Observaciones y acuerdos		

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.16. Plan de implementación

Tabla 23. Cronograma de ejecución de las actividades propuestas

Actividades	S1	S2	S3	S4	Responsable
Revisión y aprobación de la guía y sus formatos	●				Propietario
Elaboración de la planificación administrativa mensual mediante el formato F-01		●			Administrador
Identificación y registro de problemas, necesidades u oportunidades mediante el formato F-02		●	●		Administrador y colaboradores
Evaluación de alternativas para la toma de decisiones mediante el formato F-03		●	●		Propietario y administrador
Registro y comunicación de las decisiones mediante el formato F-04			●	●	Administrador
Seguimiento de los indicadores mediante el formato F-05				●	Administrador
Registro de acciones correctivas mediante el formato F-06				●	Propietario y administrador
Evaluación de la aplicación inicial de la guía				●	Propietario y administrador

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condica.

3.8.17. Seguimiento y evaluación de la propuesta

Los siguientes indicadores corresponden a la propuesta y permiten medir el cumplimiento de la planificación, el análisis de decisiones, la comunicación, el logro de objetivos y la ejecución de acciones correctivas.

Tabla 24. Indicadores de evaluación de la propuesta

Componente	Indicador	Meta	Medio de verificación
Planificación administrativa	Porcentaje de actividades ejecutadas en relación con las actividades planificadas	$\geq 90 \%$	Formato F-01, planificación mensual y evidencias de cumplimiento
Evaluación de alternativas	Porcentaje de decisiones estratégicas analizadas mediante una matriz de evaluación	100%	Formato F-03 y matrices de evaluación de alternativas
Comunicación interna	Porcentaje de decisiones comunicadas oportunamente a los responsables	$\geq 95 \%$	Formato F-04, registro de decisiones y confirmación de las personas informadas
Cumplimiento de objetivos	Porcentaje de objetivos alcanzados respecto a los objetivos establecidos	$\geq 90 \%$	Formato F-05, informes de seguimiento y resultados mensuales
Seguimiento y mejora	Porcentaje de acciones correctivas ejecutadas respecto a las acciones establecidas	$\geq 90 \%$	Formato F-06, evidencias de ejecución y resultados de la verificación

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Comercial Condicta.

Conclusiones

1. El análisis histórico permitió establecer que las MIPYMES han sostenido una participación relevante en el empleo y la economía local, aunque su evolución continúa condicionada por estructuras administrativas informales, recursos limitados y una elevada dependencia de la experiencia del propietario.
2. La fundamentación teórica evidenció que la planificación, organización, dirección y control proporcionan información y criterios para identificar problemas, evaluar alternativas, seleccionar acciones y dar seguimiento a las decisiones estratégicas; por ello, ambas variables mantienen una relación funcional dentro de las MIPYMES.
3. El diagnóstico aplicado a cinco administradores y veinticinco colaboradores evidenció fortalezas en la estructura y orientación institucional; sin embargo, también identificó debilidades en la planificación anticipada, la comunicación oportuna, la estandarización de procedimientos y el seguimiento de las decisiones. Estas limitaciones pueden afectar la coordinación, el cumplimiento de los plazos y la evaluación objetiva de los resultados.

4. A partir de los resultados conjuntos se estructuró una guía piloto para Comercial Condica, integrada por procedimientos de planificación, evaluación de alternativas, comunicación, indicadores, registros y acciones correctivas. La selección de esta empresa delimita la intervención aplicada y permite evaluar su utilidad antes de una posible adaptación a otras MIPYMES.

Recomendaciones

1. Promover en las MIPYMES del cantón El Carmen procesos de formación administrativa que permitan reducir la dependencia exclusiva de la experiencia empírica y consolidar prácticas organizacionales sostenibles.
2. Integrar de manera sistemática la planificación, organización, dirección y control con procedimientos de análisis, selección, comunicación y evaluación de las decisiones estratégicas.
3. Formalizar la planificación mensual, la comunicación interna, los procedimientos administrativos y el seguimiento mediante objetivos verificables, responsables, plazos, registros e indicadores que permitan comprobar el cumplimiento y corregir desviaciones oportunamente.
4. Implementar y evaluar la guía en Comercial Condica como experiencia piloto, documentar sus resultados y adaptar sus procedimientos a otras MIPYMES solamente después de verificar la pertinencia, los recursos y las condiciones de cada empresa.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International journal of good conscience*, 9(3), 195-204.
- Aguayo, X. M. B., & Cercado, M. del P. Q. (2024). Eficiencia en la planificación presupuestaria del gobierno autónomo descentralizado parroquial Membrillal. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 467-476.
- Alcívar, C. (2025). *Control interno contable y su impacto en la toma de decisiones de la empresa Cargomarlogistics Ecuador S.A. de la ciudad de Manta*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/8490>
- Alcívar, J. L. (2024). *Control de inventario para la toma de decisiones de la empresa “kanina jr” en el cantón el Carmen*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7276>
- Alemán de la Torre, L., Padilla Aguiar, D., & Cuevas Casas, C. M. (2019). Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología. *Retos de la Dirección*, 13(2), 182-202.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527.
- Añorg, Andrés Josué Becerra Iparraguirre, B., gioVelásquez, Botton, B., MariGrados, B., & Cabrera, M. (2021). Diseño De Un Sistema Abc, Estudio De Tiempos Y Movimientos Con Sistema De Incentivos, Celdas De Manufactura, Manual De Procedimientos Y Kardex Para La Reducción De Costos En Una Empresa De Derivados Lácteos. *Ingeniería: ciencia, tecnología e innovación*, 8(1). <https://doi.org/10.26495/icti.v8i1.1547>
- Arguello, L. M., Olivarez, Y. C. N., & Celis, L. M. (2018). Pautas para el manejo de inventarios bajo NIIF en pymes comerciales en Colombia. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 64-75.

- Armijo, F. G. N., & Zambrano, I. A. B. (2021). Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 61-73.
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
- Bazurto, K. J. (2024). *Planificación Estratégica para el direccionamiento empresarial en la Empresa Robotia Gigantografías en la Ciudad de El Carmen, Período 2024*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/7466>
- Carvajal, V. M. P., Sanabria, M. E. A., Álvarez, G. D. L., & Velasco, D. A. G. (2022). Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *Journal of Science and Research*, 7(2), 136-150. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2663>
- Cleri, C. (2013). *Libro de las pymes, El: Uno* (Primesa). Ediciones Granica.
- Código de Comercio. Registro Oficial Suplemento No. 497. (2018).
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Registro Oficial Suplemento No. 351. (2010).
- Constitución de la República del Ecuador, Oficial No. 449. (2008).
- Cornejo, M. L. (2024). *Plan Estratégico para recuperación de cartera vencida de la empresa de telecomunicaciones "Loorsaf. Net", en el Cantón El Carmen, periodo 2023*. [Tesis Licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/7270>
- Cruz, S. M. (2024). *Gestión estratégica en las MiPymes comerciales de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2023*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10921>
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 29-41.

- García, V. K. H., Pérez, O. C., Hernández, J. C. M., de León Vázquez, I. I., Díaz, D. V., & Castillo, D. I. T. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *XIKUA Boletín científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 8(15), 25-31.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2007). *Contabilidad administrativa*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M. E., & Arévalo Palacios, M. (2018). "Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>
- Gómez, L. C., & Pérez, E. F. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59-67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Hernández, A. C., Guillén, D. D. I., Vega, E. L., Guevara, L. Y. P., & Cabrera, R. C. (2020). Diseño de plan de mantenimiento preventivo, Kardex, VSM y balance de línea para reducir costos. *INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(2).
- Holguín Reyna, J. P., López Cruz, D. L., & Muñiz Jaime, L. P. (2021). Sistema de planificación de recursos empresariales: Una estrategia que optimiza los procesos de las Mipymes ecuatorianas. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(8), 85-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590614>
- Hoyos Zavala, A., Lasso de la Vega, M. del C., Hoyos Zavala, A., & Lasso de la Vega, M. del C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 105-120. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.04>
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Jaramillo, M. M., & Vilaña, C. D. (2024). Validación del control interno para mejorar la gestión financiera y productiva en la empresa Baltrans-Export Cía. Ltda. En el

- cantón El Carmen, periodo 2023*. [Tesis Licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7275>
- Kato-Vidal, E. L. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios gerenciales*, 35(150), 38-46.
- Macas, N. P. (2024). *Planificación Estratégica para la Toma de Decisiones en el Comercial “Arteaga” del Cantón El Carmen, para el año 2024*. [Tesis de Grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7483>
- Maria, V. L. R., Iwakura, K. H., Lim, T. Á., & Medeiros, S. L. (1977). Evolução do paciente: Anotações de enfermagem no kardex e passagem de plantão com equipe multiprofissional. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 30, 237-243.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Maya-Carrillo, A. M., Cevallos-Recalde, C. P., Raura-Ruiz, J. G., & Cejas-Martínez, M. F. (2016). Emprendimiento por oportunidad en el contexto del cambio de la matriz productiva: Una estrategia innovadora-Ecuador. *Visión Gerencial*, (2), 305-318.
- Moreno, E. G., & Balcázar, M. del C. S. (2023). Efectos de la aplicación de la inteligencia artificial en la contabilidad y la toma de decisiones. *Gestión*, 1(1).
- Ng Henao, R., & Londoño Pineda, A. (2012). DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVAS PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Semestre Económico*, 15(32), 197-224. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-63462012000200009&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Ortiz, M. J. H. (2020). *Administración de empresas*. Ediciones Larousse, S.A. de C.V. (MX).
- Palacio, J. R. S., & Soriano, D. R. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Ediciones Diaz de santos.

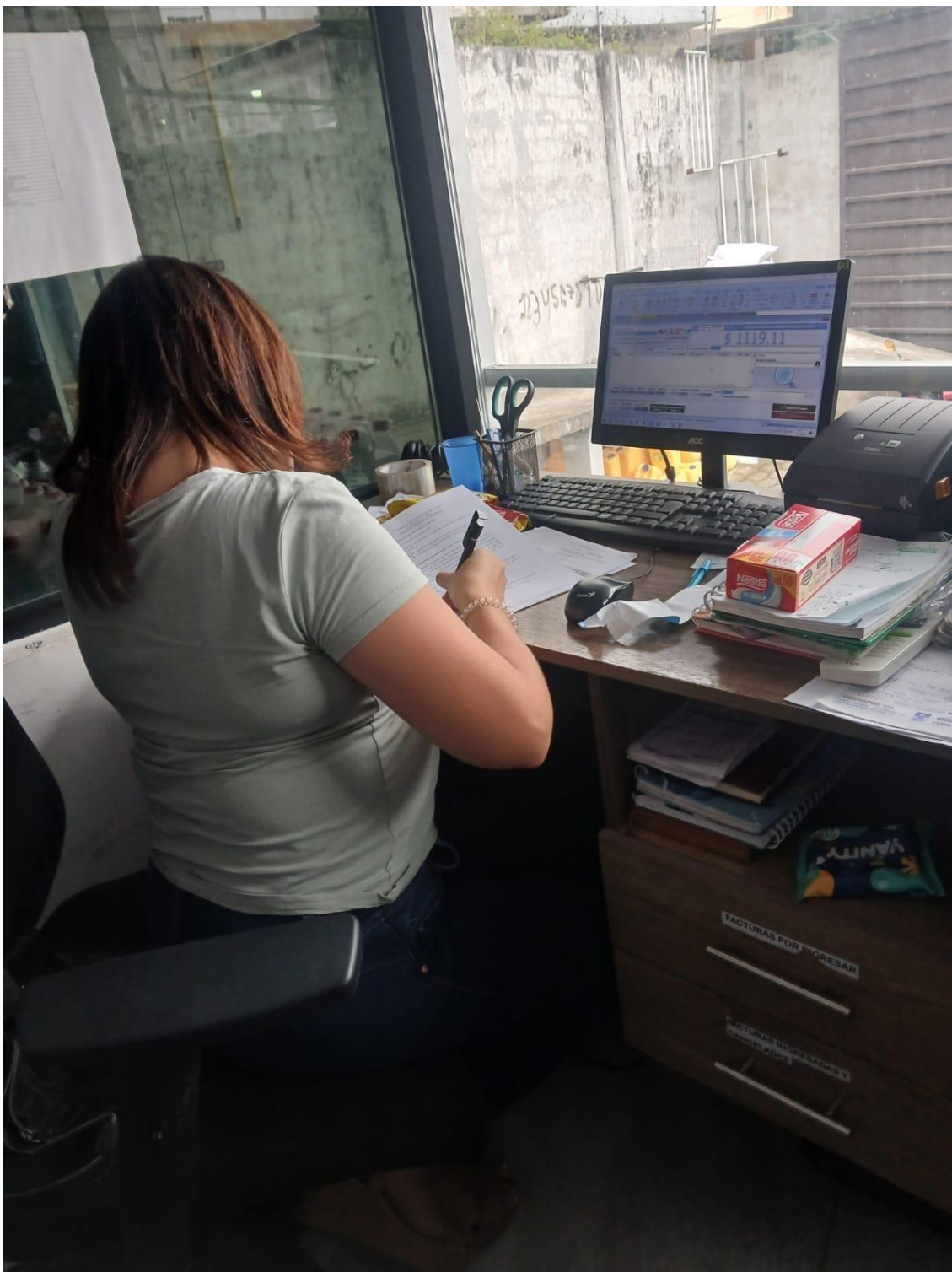
- Pallo Cano, J. M. (2024). *La gestión administrativa para PYMEs y su impacto en las inversiones de la empresa “Comercial Mercedita” del cantón El Carmen* [Tesis de Grado, USGP PORTOVIEJO]. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/handle/123456789/3533>
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., Zamora Sornoza, J. C., Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Peña Guarín, G., Castro Rojas, M., & Álvarez Álvarez, M. J. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 12(2), 127-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10226634>
- Pincay, M. E. Z., Mite, L. P. G., Pincay, M. B. M., & Salazar, M. M. P. (2022). La Innovación Empresarial como Fuente de Desarrollo para las Microempresas del Cantón Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 430-447.
- Ponce, D. K. P., Chancay, M. R. S., & López, L. T. S. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 120-131.
- Ponce, G. O. V., Pilozo, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
- Rentería, Y. G. G., Trujillo, V. R. A., & Silvera, O. S. S. (2023). Análisis horizontal y vertical a los estados financieros para la toma de decisiones en empresas de servicios–caso: Empresa de transportes Bella Esperanza EIRL-2023. *Divulgación Científica de Investigación y Emprendimiento*, (1), 41-41.
- Romero, L. E. (2006). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142.

- Rotundo, G. J. Z., Paparella, L. S., & Martínez, A. M. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
- Sajami, C. R. A., Meza, C. M. B., & Dávila, G. D. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: Análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64.
- Salinas, R. J. C. (2015). Criterios para la toma de decisión de Inversiones. *REICE: Revista electrónica de investigación en ciencias económicas*, 3(5), 101-117.
- Salto, M. J. G., Ramírez, P. E. A., Vera, A. A. M., & Tapia, L. A. A. (2024). La innovación como estrategia en las MIPYMES del cantón El Carmen. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(1), 920-943. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/421>
- Sánchez-Retiz, C. A., & Rodríguez-Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista universidad y empresa*, 21(37), 228-262.
- Sierra, D. E. P., Andrade, L. C. V., Manzano, M. C. R., & Lomas, E. X. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 860-873.
- Vásconez, V., Mayorga, M., Moreno, M., Arellano, A., & Pazmiño, C. (2020). Gestión del sistema de inventarios orientado a pequeñas y medianas empresas, PYMEs, ecuatorianas del sector ferretero: Caso de estudio. *Revista espacios*, 71.
- Ventura, N. V. C., Suárez, A. N. V., López, J. T. M., & González, G. R. G. (2025). Cooperación Internacional, Un Actor Esencial Para El Desarrollo Local. *Revista Repique*, 7(2), 121-145.
- Zafra y Figueroa. (2020). Herramientas financieras aplicadas en la toma de decisiones de inversión por las empresas del régimen MYPE, una revisión sistemática [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/item/0087b624-e5b9-4f0b-967b-39bacc071e7c>
- Zapata, L. C., Escobar, K. G., Noreña, C. R., & Piñeros, L. R. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 20(2). <https://doi.org/10.15332/25005278.8621>

Anexo 1. Consolidado de resultados de la variable gestión administrativa



Anexo 2. Aplicación del instrumento de investigación al propietario de un establecimiento comercial.



Anexo 3. Registro y sistematización digital de la información recopilada.



Anexo 4. Aplicación del instrumento a la responsable de una MIPYME.



Anexo 5. Recolección de información en un establecimiento comercial del cantón El Carmen.



Anexo 6. Validación de la entrevista

Administración de Empresas

proyecto de titulación: Marketing Digital En El Crecimiento De Microempresas De Servicios
De Alimentación En El Cantón El Carmen

Validación de Entrevista

Datos del proceso investigativo e investigador

Tema De Investigación:	Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen
Investigador:	Pin Zambrano Maybelin Gissel
Objetivo:	Obtener información que permita comprender el proceso de gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón El Carmen.
Tutor Académico:	Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mgs

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

N°	Pregunta	Valida	Observación / Sugerencia
1	¿Cómo describe usted el proceso de gestión administrativa que aplica en la toma de decisiones estratégicas dentro de su empresa?	Sí	
2	¿Qué criterios o variables considera fundamentales al momento de tomar decisiones estratégicas en la organización?	Sí	
3	¿De qué manera la planificación administrativa influye en la toma de decisiones dentro de la empresa?	Sí	

Elaborado por: Pin Zambrano Maybelin Gissel

Administración de Empresas

4	¿Qué mecanismos utiliza la empresa para analizar, evaluar y seleccionar alternativas antes de tomar una decisión estratégica?	Si	
5	¿Cómo se asegura la empresa de que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos organizacionales?	Si	
6	¿Qué limitaciones o dificultades enfrenta la empresa en el proceso de toma de decisiones estratégicas?	Si	
7	¿De qué manera se evalúan los resultados de las decisiones tomadas para determinar su efectividad?	Si	
8	¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer la gestión administrativa en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa?	Si	

Datos del experto

Datos del o los expertos validadores		Profesional Académico
Nombres:		Henry Maxwell Pinargote Pinargote
Título Académico:		
Cédula de Identidad:		4802610707
Lugar y Fecha:		02 / 07 / 2020
Firma:		<i>[Firma]</i> Dr. Henry M. Pinargote P. PhD. Investigador Senior UICAM - Universidad Interamericana del Ecuador CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaborado por: Pin Zambrano Maybelin Gisela

Anexo 7. Consentimiento informado

	UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
	EXTENSIÓN EN EL CARMEN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de entrevista semiestructurada

Para Propietarios, dueños o responsables administrativos

Tema de Investigación: Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen

Objetivo: Obtener información que permita comprender el proceso de gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón el Carmen

Nota de Consentimiento Informado (Leer al entrevistado):

Estimado/a participante, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos para el desarrollo de un proyecto de tesis. Su identidad y las respuestas brindadas se manejarán bajo absoluta confidencialidad y anonimato. Agradecemos su tiempo y su experiencia compartida. Su participación es voluntaria y confidencial. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos. Usted puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que ello genere consecuencia alguna.

Declaración de consentimiento:

Yo, Josely Marcelina Lago Solano, declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la investigación, el uso académico de la información y el carácter voluntario de mi participación. Por tanto, acepto participar en la entrevista.

Firma: *[Firma]*

Cargo o función: Administradora

Fecha: 24 / 06 / 2020

¿Está de acuerdo en iniciar y en que se grabe el audio para facilitar la transcripción?

Muy de acuerdo ☒ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ En total desacuerdo ☐

	UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
	EXTENSIÓN EN EL CARMEN
	CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de entrevista semiestructurada

Para Propietarios, dueños o responsables administrativos

Tema de Investigación: Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen

Objetivo: Obtener información que permita comprender el proceso de gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón el Carmen

Nota de Consentimiento Informado (Leer al entrevistado):

Estimado/a participante, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos para el desarrollo de un proyecto de tesis. Su identidad y las respuestas brindadas se manejarán bajo absoluta confidencialidad y anonimato. Agradecemos su tiempo y su experiencia compartida. Su participación es voluntaria y confidencial. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos. Usted puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que ello genere consecuencia alguna.

Declaración de consentimiento:

Yo, Pinagote Solizano José Xavier, declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la investigación, el uso académico de la información y el carácter voluntario de mi participación. Por tanto, acepto participar en la entrevista.

Firma: 

Cargo o función: Administrador

Fecha: 24/06/2026

¿Está de acuerdo en iniciar y en que se grabe el audio para facilitar la transcripción?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☒ En desacuerdo ☐ En total desacuerdo ☐

	UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
	EXTENSIÓN EN EL CARMEN
	CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de entrevista semiestructurada

Para Propietarios, dueños o responsables administrativos

Tema de Investigación: Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen

Objetivo: Obtener información que permita comprender el proceso de gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón el Carmen

Nota de Consentimiento Informado (Leer al entrevistado):

Estimado/a participante, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos para el desarrollo de un proyecto de tesis. Su identidad y las respuestas brindadas se manejarán bajo absoluta confidencialidad y anonimato. Agradecemos su tiempo y su experiencia compartida. Su participación es voluntaria y confidencial. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos. Usted puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que ello genere consecuencia alguna.

Declaración de consentimiento:

Yo, Cristina Uiquez, declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la investigación, el uso académico de la información y el carácter voluntario de mi participación. Por tanto, acepto participar en la entrevista.

Firma: Cristina U

Cargo o función: Cayera

Fecha: 24 / 06 / 2026

¿Está de acuerdo en iniciar y en que se grabe el audio para facilitar la transcripción?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☒ En desacuerdo ☐ En total desacuerdo ☐

	UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
	EXTENSIÓN EN EL CARMEN
	CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de entrevista semiestructurada

Para Propietarios, dueños o responsables administrativos

Tema de Investigación: Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen

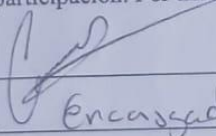
Objetivo: Obtener información que permita comprender el proceso de gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón el Carmen

Nota de Consentimiento Informado (Leer al entrevistado):

Estimado/a participante, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos para el desarrollo de un proyecto de tesis. Su identidad y las respuestas brindadas se manejarán bajo absoluta confidencialidad y anonimato. Agradecemos su tiempo y su experiencia compartida. Su participación es voluntaria y confidencial. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos. Usted puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que ello genere consecuencia alguna.

Declaración de consentimiento:

Yo, Andrés Buenavista, declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la investigación, el uso académico de la información y el carácter voluntario de mi participación. Por tanto, acepto participar en la entrevista.

Firma: 

Cargo o función: Encargado

Fecha: 24 / 06 / 26

¿Está de acuerdo en iniciar y en que se grabe el audio para facilitar la transcripción?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☒ En desacuerdo ☐ En total desacuerdo ☐

	UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
	EXTENSIÓN EN EL CARMEN
	CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de entrevista semiestructurada

Para Propietarios, dueños o responsables administrativos

Tema de Investigación: Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen

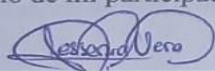
Objetivo: Obtener información que permita comprender el proceso de gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón el Carmen

Nota de Consentimiento Informado (Leer al entrevistado):

Estimado/a participante, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos para el desarrollo de un proyecto de tesis. Su identidad y las respuestas brindadas se manejarán bajo absoluta confidencialidad y anonimato. Agradecemos su tiempo y su experiencia compartida. Su participación es voluntaria y confidencial. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos. Usted puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que ello genere consecuencia alguna.

Declaración de consentimiento:

Yo, JESSERDIA JOHANNA VERA TORRES, declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la investigación, el uso académico de la información y el carácter voluntario de mi participación. Por tanto, acepto participar en la entrevista.

Firma: 

Cargo o función: ADMINISTRATIVO.

Fecha: 21 / 06 / 2026

¿Está de acuerdo en iniciar y en que se grabe el audio para facilitar la transcripción?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☒ En desacuerdo ☐ En total desacuerdo ☐

Anexo 8. Cuestionario de preguntas de encuestas

Administración de Empresas

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA

Proyecto de titulación: Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en
MIPYMES del Cantón el Carmen

Validación de encuesta empleando la escala de LIKERT

Datos del proceso investigativo e investigador	
Tema De Investigación:	Gestión Administrativa y Toma de Decisiones Estratégicas en MIPYMES del Cantón el Carmen
Investigador:	Pin Zambrano Maybelin Gissel
Objetivo:	Recopilar información que permita analizar la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector comercial del cantón El Carmen.
Tutor Académico:	Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mgs

Instrucciones a realizar

Evalúe cada pregunta del cuestionario considerando los criterios de claridad, pertinencia y relevancia, marcando con una x la opción que considere idónea en su respuesta.

Escala de valoración

1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Bueno
5= Excelente

Elaborado por: Pin Zambrano Maybelin Gissel

Administración de Empresas

Matriz de Validación

	N°	Preguntas	Claridad (1-5)	Pertinencia (1-5)	Relevancia (1-5)	Observaciones (1-5)
Sociodemográfico	1	Nombre de la Empresa:	5	5	5	
	2	¿Tiempo de permanencia dentro de la empresa? Menos de 1 año De 1 a 3 años De 3 a 5 años Mas de 5	5	5	5	
Dinámicas	5	¿Considera usted que la empresa dispone de un organigrama que facilita la identificación de cargos y niveles jerárquicos? Si () No () Desconoce ()	5	5	5	

Elaborado por: Pin Zambrano Maybelin Gissel

Administración de Empresas

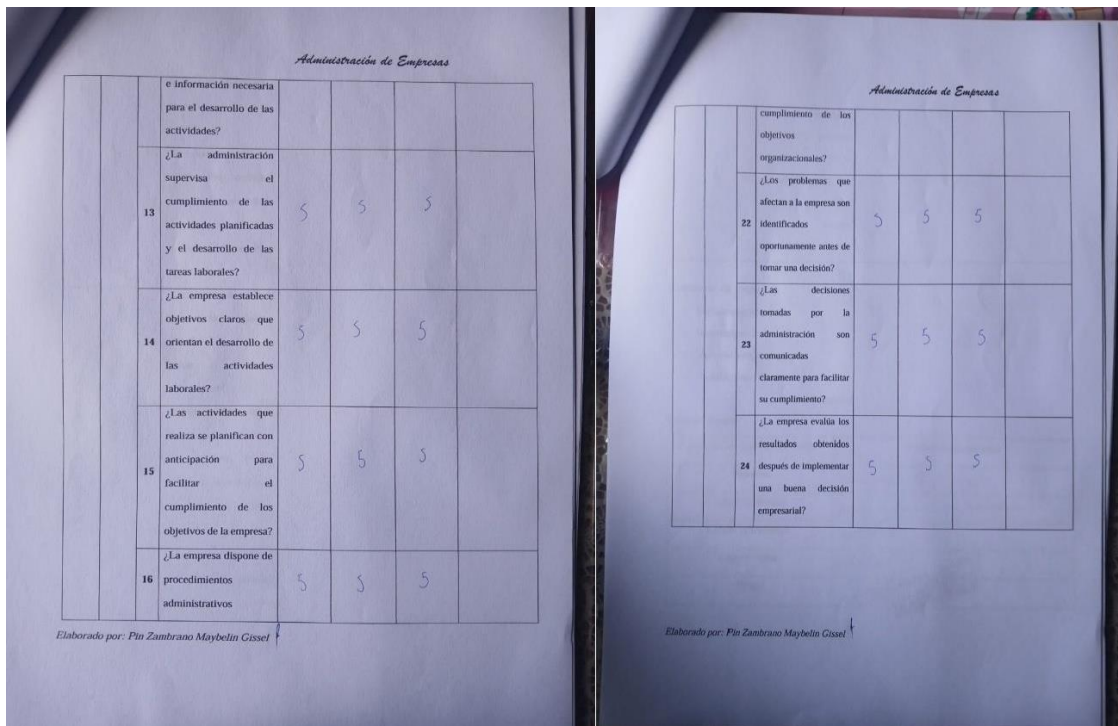
V.I. Gestión Administrativa	Escala de LIKERT	6	¿La misión de la empresa está integrada en las actividades que realizan los colaboradores? Si () No () Desconoce ()	5	5	5	
		7	¿La visión de la empresa sirve como guía para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades? Si () No () Desconoce ()	5	5	5	
		11	¿Considera usted que en la empresa están claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada colaborador?	5	5	5	
		12	¿Los directivos comunican de manera oportuna las decisiones, lineamientos de trabajo	5	5	5	

Elaborado por: Pin Zambrano Maybelin Gissel

Administración de Empresas

V.I. Gestión Administrativa	Escala de LIKERT	10	¿La cultura organizacional de la empresa es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?	5	5	5	
		11	¿La cultura organizacional de la empresa es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?	5	5	5	
		12	¿La cultura organizacional de la empresa es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?	5	5	5	
		13	¿La cultura organizacional de la empresa es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?	5	5	5	

Elaborado por: Pin Zambrano Maybelin Gissel



Anexo 9. Certificado de copilatio

Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

PIN
ID : 7315a1251e4fc42b42d1b815dbe10b9ee003ab1c

Nombre del fichero : PIN.txt
Tamaño del archivo original : 152,37 kB
Número de palabras : 11.766

Depositante : ANA ZAMBRANO VERA
Fecha de depósito : 5 de agosto de 2026
Tipo de carga : Interface
Fecha de fin de análisis : 5 de agosto de 2026

5%
Textos sospechosos

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

- Similitudes** <1%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.
- Detección de IA** 4%
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** <1%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

PIN

ID : 7315a1251e4fc42b42d1b815dbe10b9ee003ab1c

5%

Textos sospechosos

tra
ase
eb

Nombre del fichero : PIN.txt
Tamaño del archivo original : 152,37 kB
Número de palabras : 11.766

Depositante : ANA ZAMBRANO VERA
Fecha de depósito : 5 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 5 de agosto de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

4%

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

<1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.



Scanned with
TapScanner

Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

<1%

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	Documento de otro usuario #e211d4 Viene de de otro grupo	<1%	

[Handwritten signature]

