



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y
POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LOS
EMPRENDIMIENTOS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Shagñay Astudillo, Jhoan Fernando

TUTOR:

Mgs. Wilman Gustavo Carrillo Pulgar, PhD.

Riobamba, Ecuador. 2025

Declaración de Autoría y Cesión de Derechos

Yo, **Jhoan Fernando Shagñay Astudillo**, con número único de identificación **060575289-8**, declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: “Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos Pymes Comerciales de la Ciudad de Riobamba.” previo a la obtención del grado de Magíster en Economía y Dirección de Empresas.

- Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.
- Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba, Noviembre de 2025



Lic. Jhoan Fernando Shagñay Astudillo

N.U.I. 060575289-8



Riobamba, 11 de Septiembre de 2025

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En calidad de miembros del Tribunal designados por la Comisión de Posgrado, CERTIFICAMOS que una vez revisado el Trabajo de titulación bajo la modalidad Proyecto de Investigación y/o desarrollo denominado **"Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Riobamba"**, dentro de la línea de investigación de **(Ciencias Sociales)**, presentado por el maestrante **(Shagñay Astudillo Jhoan Fernando)**, portador de la CC. 0605752898, del programa de **Maestría en Economía y Dirección de Empresas**, cumple al 100% con los parámetros establecidos por la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Es todo lo que podemos certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

Mgs. Wilman Carrillo

TUTOR

Mgs. Jesy Vega

MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 1

Mgs. Maria Gonzalez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL
2



Riobamba, 20 de octubre 2025

CERTIFICADO

De mi consideración:

Yo, Wilman Gustavo Carrillo Pulgar, certifico que Jhoan Fernando Shagñay Astudillo con cédula de identidad No. 0605752898 estudiante del programa de maestría en Economía y Dirección de Empresas , cohorte Primera (2023-2024), presentó su trabajo de titulación bajo la modalidad de Proyecto de titulación con componente de investigación aplicada/desarrollo denominado: Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Riobamba, el mismo que fue sometido al sistema de verificación de contenido de similitud de contenido TURNITIN identificando el porcentaje de similitud del 9% en el texto.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

Wilman Gustavo Carrillo Pulgar

CI: 0602147225

Adj.-

- Resultado del análisis de similitud

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado para mi mayor inspiración mi hijo Eithan, por quien me esfuerzo cada día, a mi esposa por su apoyo incondicional y a mis padres que desde pequeño me han motivado a salir adelante. También va dedicado a cada una de las personas que han confiado en mi en el transcurso de mi vida, por sus consejos y anécdotas que me han impulsado a perseguir cada objetivo.

Agradecimiento

El presente Trabajo de Titulación en primer lugar, está dedicado a Dios ya que sin el nada sería posible, también, a mis padres por el apoyo y los consejos que me han brindado durante toda mi vida.

A mis hermanos que han estado conmigo siempre motivándome para seguir creciendo y consiguiendo más sueños y metas, a mi ángel en el cielo Rosita que siempre me cuida y me guía en mi camino de vida.

Por último, quisiera agradecer a todas las personas que han estado en mi vida que con su granito de arena han contribuido a mi preparación académica y personal, son todos ellos a quienes debo mi excelencia.

Índice General

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	II
ACTA DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN	III
CERTIFICADO ANTIPLAGIO	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I.....	5
1. GENERALIDADES	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
CAPÍTULO II.....	8
2. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	10
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
CAPÍTULO III	17
3. DISEÑO METODOLÓGICO	17
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	17
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	17
3.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS	18
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	19
3.7.1 POBLACIÓN	19
3.7.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	19
CAPÍTULO IV	21

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	21
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS	21
4.1.1 ANÁLISIS INFERENCIAL.....	42
4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	44
CAPÍTULO V.....	46
5. MARCO PROPOSITIVO.....	46
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÉNDICE	56

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Cuadro comparativo relación entre teorías, variables y estrategias de mejora....</i>	12
Tabla 2	<i>Clasificación de las empresas</i>	19
Tabla 3	<i>Criterios</i>	20
Tabla 4	<i>Datos Sociodemográficos sobre el género de los encuestados.....</i>	21
Tabla 5	<i>Datos Sociodemográficos sobre el Nivel de Educación de los encuestados</i>	22
Tabla 6	<i>Actividad del emprendimiento</i>	23
Tabla 7	<i>Tipos de microempresa</i>	24
Tabla 8	<i>Trayectoria del emprendimiento</i>	25
Tabla 9	<i>Motivo del emprendimiento</i>	26
Tabla 10	<i>Capital Inicial para el emprendimiento</i>	27
Tabla 11	<i>Elaboración de plan de negocios</i>	28
Tabla 12	<i>Condiciones del emprendimiento</i>	29
Tabla 13	<i>Barreras del emprendimiento</i>	30
Tabla 14	<i>Cumplimiento del proceso administrativo</i>	31
Tabla 15	<i>Componentes fundamentales para el negocio</i>	32
Tabla 16	<i>Proceso Operativo</i>	33
Tabla 17	<i>Actividades del Área Comercial.....</i>	34
Tabla 18	<i>Indicador del Rendimiento dentro del emprendimiento.....</i>	35
Tabla 19	<i>Criterios para la Adquisición del Inventario</i>	36
Tabla 20	<i>Método de Medición de Satisfacción</i>	37
Tabla 21	<i>Reuniones para analizar la gestión</i>	38
Tabla 22	<i>Contribución del Emprendimiento con la Sociedad</i>	39
Tabla 23	<i>Medios de Promoción</i>	40
Tabla 24	<i>Procesos de Comercialización</i>	41
Tabla 25	<i>FODA.....</i>	46
Tabla 26	<i>DAFO.....</i>	46
Tabla 27	<i>Estrategia 1 propuesta</i>	47
Tabla 28	<i>Estrategia 2 propuesta</i>	47
Tabla 29	<i>Estrategia 3 propuesta</i>	48
Tabla 30	<i>Estrategia 4 propuesta</i>	48
Tabla 31	<i>Plan de Acción propuesto</i>	48

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Datos Sociodemográficos sobre el género de los encuestados</i>	21
Figura 2 <i>Datos Sociodemográficos sobre el Nivel de Educación de los encuestados</i>	22
Figura 3 <i>Actividad del emprendimiento</i>	23
Figura 4 <i>Tipos de microempresa</i>	24
Figura 5 <i>Trayectoria del emprendimiento</i>	25
Figura 6 <i>Motivo del emprendimiento</i>	26
Figura 7 <i>Capital Inicial para el emprendimiento</i>	27
Figura 8 <i>Elaboración de plan de negocios</i>	28
Figura 9 <i>Condiciones del emprendimiento</i>	29
Figura 10 <i>Barreras del emprendimiento</i>	30
Figura 11 <i>Cumplimiento del proceso administrativo</i>	31
Figura 12 <i>Componentes fundamentales para el negocio</i>	32
Figura 13 <i>Proceso Operativo</i>	33
Figura 14 <i>Actividades del Área Comercial</i>	34
Figura 15 <i>Indicador del Rendimiento dentro del emprendimiento</i>	35
Figura 16 <i>Criterios para la Adquisición del Inventario</i>	36
Figura 17 <i>Método de Medición de Satisfacción</i>	37
Figura 18 <i>Reuniones para analizar la gestión</i>	38
Figura 19 <i>Contribución del Emprendimiento con la Sociedad</i>	39
Figura 20 <i>Medios de Promoción</i>	40
Figura 21 <i>Procesos de Comercialización</i>	41
Figura 22 <i>Datos de contingencia de la prueba de hipótesis</i>	42
Figura 23 <i>Prueba de Chi-cuadrado</i>	43
Figura 24 <i>Prueba de hipótesis Rho-Spearman</i>	43

Resumen

La presente investigación se enfoca en un diagnóstico de la gestión empresarial en los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba, con el fin identificar sus principales fortalezas y debilidades, así como comprender las dinámicas de administración aplicadas por dichos negocios. El objetivo consistió en analizar la gestión empresarial de los emprendimientos de las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba. Como metodología se planteó el enfoque cuantitativo, de investigación descriptiva, diseño no experimental y un nivel correlacional. Entre los resultados principales se identificó que estas presentan características diversas, destacándose una tendencia hacia la informalidad en algunos procesos administrativos, así como limitaciones en la planificación estratégica y una frágil incorporación de herramientas tecnológicas. Se concluyó que, muchas de las PYMES encuestadas carecen de estructuras organizativas definidas, planes de negocio actualizados y mecanismos efectivos de control interno. Asimismo, se determinó que aquellas con mayores niveles de formación gerencial muestran un mejor desempeño. Finalmente, se destacó que, aunque existe una base operativa en funcionamiento, esta no se sustenta en principios técnicos ni estratégicos claros. Por lo tanto, se considera la necesidad de aplicar modelos empresariales enfocados en transformación organizacional que permitan lograr el impulso de la competitividad de dichos emprendimientos.

Palabras Claves: Gestión empresarial, Emprendimientos, PYMES, Sector Comercial, Planificación.

Abstract

This research focuses on diagnosing business management in commercial SME ventures in Riobamba. It aims to identify their primary strengths and weaknesses, as well as to understand their management dynamics. The objective was to analyze the business management of commercial SME ventures in Riobamba. The methodology used was quantitative, descriptive, non-experimental, and correlational. Among the main results, these businesses show diverse characteristics and a tendency toward informality in some administrative processes. There are also limitations in strategic planning and the weak use of technological tools. It was concluded that many surveyed SMEs lack defined structures, updated business plans, and effective internal control. Those with higher managerial training demonstrate better performance. Although these SMEs have a functioning operational foundation, they lack clear technical or strategic principles. Therefore, it is necessary to apply business models focused on organizational transformation to enhance competitiveness.

Keywords: Business Management, Entrepreneurship, SMEs, Commercial Sector, Planning.



Firmado electrónicamente por:
JESSICA MARIA
GUARANGA
LEMA
Validar únicamente con FimmaEC

Reviewed by:

Mgs. Jessica María Guaranga Lema

ENGLISH PROFESSOR

C.C. 0606012607

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el emprendimiento representa un componente de gran importancia aplicable en todos los sectores de la economía, por ende, los emprendedores presentan como principal característica la capacidad de transformar un problema en una oportunidad, con el fin de mitigar las dificultades. Además, representan una opción para la sociedad para mejorar su calidad de vida, con ideas innovadoras que generan nuevos proyectos y, por ende, nuevas fuentes de trabajo.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un elemento de gran importancia en la economía nacional, que contribuyen con el crecimiento económico y que a su vez deben enfrentar desafíos relacionados con la innovación porque requieren adaptarse a las nuevas tecnologías siendo esta la principal ventaja que la define dentro del mercado.

Por otra parte, el diagnóstico juega un papel importante en el proceso de análisis estratégico, que se enfoca en obtener un resultado con respecto a su estado actual y futuro, definiendo sus problemas existentes para así aplicar procedimientos correctivos aportando mejoras en el funcionamiento empresarial.

En este contexto, la gestión empresarial enfocada en los emprendimientos representa una herramienta que facilita a los directivos la toma de decisiones con respecto a la gestión de las PYMES y que aporta en el crecimiento económico de la ciudad de Riobamba, en el campo textil, comercial y manufacturero.

Según lo anteriormente expuesto, se pretende realizar un diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba, con el fin de proponer estrategias que conlleven hacia una mejora, por medio de la toma de decisiones efectivas que permitan fortalecer el sector de mercado en el que se desarrollan.

Cabe mencionar que, desde una perspectiva académica, la presente investigación aporta por medio del análisis de las estrategias de gestión utilizadas por las PYMES, lo que permite fortalecer el conocimiento teórico en el contexto de la administración de negocios. Asimismo, permite ofrecer información valiosa para futuras investigaciones que se enfoquen en profundizar la optimización de los procesos empresariales dentro de este sector.

Por su parte, en el ámbito empresarial, la investigación proporciona una visión de las fortalezas y debilidades en la gestión de las PYMES comerciales, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora por medio de la implementación de estrategias más eficientes, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los emprendimientos en la ciudad en estudio para adaptarse mejor a los desafíos del mercado.

En consecuencia, en el contexto social, la investigación impacta en la economía local, ya que las PYMES desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y en el desarrollo económico de la comunidad. Por lo tanto, al mejorar su gestión se logra promover la estabilidad laboral, y se impulsa un entorno económico más dinámico para la población de Riobamba.

Es importante mencionar que, la metodología planteada se basa en un enfoque cuantitativo, con un estudio descriptivo por medio del diseño de un instrumento que permitirá recolectar información relevante en las PYMES comerciales en la ciudad de Riobamba.

Cabe señalar que, dicha investigación busca proporcionar un diagnóstico sobre la gestión empresarial en los emprendimientos de las PYMES comerciales en la ciudad de Riobamba, con el propósito de identificar sus principales fortalezas y debilidades. Por lo tanto, se espera que los resultados permitan comprender las dinámicas de administración aplicadas por dichos negocios y así determinar los factores que influyen en su desempeño.

En este sentido, se procede a describir la estructura capitular de la investigación: El capítulo I consiste en las generalidades de la investigación, el capítulo II está compuesto por el estado del arte la práctica, como antecedentes, fundamentación teórica y legal, en el capítulo III se considerará el marco metodológico, que contiene el enfoque, nivel y diseño de la investigación, el tipo de estudio, la población escogida, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, en el capítulo IV se localiza el análisis y discusión de resultados, constituido por el análisis descriptivo y discusión, en el capítulo V se presenta el marco propositivo consiste en la planificación de la actividad preventiva que tiene como finalidad dar una solución a la investigación propuesta, y finalmente consta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, el entorno empresarial es muy dinámico debido al constante avance y transformación tecnológica, por lo tanto, una gestión empresarial eficiente permite a las empresas alcanzar resultados positivos (Kryvovyazyuk et al., 2021). En este contexto, el sector de las PYMES representa un componente fundamental para la economía nacional, siendo reconocido por su fortaleza y contribución al desarrollo. Sin embargo, los emprendimientos requieren del diseño e implementación de estrategias adecuadas que garanticen su permanencia en el mercado y promuevan el desarrollo del sector.

A nivel internacional, Muriithi et al. (2020) abordan la tasa de fracaso empresarial, que afecta tanto a organizaciones grandes como pequeñas, destacando que entre el 60% y el 90% de los planes estratégicos resultan en fracasos, identificando la necesidad de ejercer un liderazgo efectivo en la gestión empresarial, así como el monitoreo para su implementación.

Por su parte, Kryvovyazyuk et al. (2021) plantearon como principal problemática la complejidad y los desafíos que enfrentan las organizaciones, especialmente en el contexto de la incertidumbre del mercado y la necesidad de adaptación estratégica en un entorno económico en constante cambio, destacando la dificultad de identificar problemas que afectan el desarrollo empresarial y la eficiencia de las estrategias de gestión.

A nivel nacional, Vargas y Uttermann (2020) abordan los obstáculos que dificultan el desarrollo del emprendimiento en países en vías de desarrollo, destacando el desconocimiento de la terminología que afecta el crecimiento de la actividad emprendedora en estos contextos.

De igual manera, Sandoval et al. (2023) abordan como problemática en estudio la necesidad de mejorar el control administrativo y financiero, señalando como principales desafíos la toma de decisiones de manera empírica por la falta de un modelo de gestión, así como la inexistencia de procesos claros para la ejecución de actividades.

A nivel local, Guaminga (2022) destacan como problemática central del estudio la falta de conocimiento por parte de los emprendedores sobre los requisitos legales, originando que los emprendimientos locales vulneren alguna normativa que generen penalizaciones a futuro por parte del Estado.

Es preciso destacar que, Ecuador se caracteriza por disponer de una diversidad cultural con espíritu emprendedor, donde las PYMES de la ciudad de Riobamba han estado relacionadas con la industria textil, la cual ha dependido en gran medida de la producción ovina, identificando la lana como una materia prima esencial para este sector. Por lo tanto, los inicios de la producción agropecuaria a inicios de 1920, impulsó el surgimiento de numerosos emprendimientos tanto agroindustriales como manufactureros (Sandoval et al., 2023).

Por consiguiente, entre los gremios más representativos de Riobamba se encuentran la Cámara de Industrias de Chimborazo, el Centro Agrícola, que tiene una gran incidencia en la industria manufacturera, y la Cámara de la Pequeña Industria, la cual agrupa a más de 60 empresas dedicadas a la creación de productos innovadores para competir en mercados más exigentes (Slusarczyk, 2020).

No obstante, el principal desafío que enfrentan los emprendimientos y las PYMES en el sector comercial es la deficiente gestión empresarial, lo que ha dificultado el cumplimiento de metas y objetivos, afectando el desarrollo económico local. A pesar de la gran cantidad de pequeños y medianos negocios que han logrado establecerse y crecer en Riobamba gracias a una adecuada administración de sus recursos, muchas empresas han desaparecido debido a la falta de planificación y estrategias sólidas (Slusarczyk, 2020).

Según lo contextualizado anteriormente, se pretende comprender que el emprendimiento representa una alternativa clave para el crecimiento profesional y personal de la sociedad. Sin embargo, cuando no se ejecuta una planificación adecuada y un seguimiento de metas, los negocios pueden fracasar, dejando sin empleo a numerosas familias que dependen de ellos para su sustento.

En este sentido, resulta fundamental promover una gestión eficiente que otorgue apoyo a los emprendedores, fomentando la innovación y el desarrollo de productos competitivos que permita beneficiar a la comunidad riobambeña y a su vez contribuir al fortalecimiento de la economía local.

Según lo descrito anteriormente, se plantea como pregunta de investigación ¿Cuál es el efecto de la buena gestión empresarial en los emprendimientos de las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba?

1.2 Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio resulta fundamental, ya que permite fortalecer el conocimiento existente sobre las prácticas de administración y su impacto en el desarrollo económico local. Es por ello que, a través de dicho diagnóstico, se identifican las principales estrategias, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión empresarial de estos negocios, proporcionando un análisis actualizado que se puede representar como referencia para futuras investigaciones sobre el tema.

Justificación Metodológica

Por su parte, el estudio por medio del enfoque metodológico, emplea técnicas como la encuesta y herramientas como el FODA y el cuestionario que representa un instrumento de recopilación de información y técnicas de análisis que permiten aplicarlos en las empresas del sector en estudio para evaluar de manera objetiva la gestión empresarial de las PYMES comerciales en Riobamba, por medio del diseño y aplicación de instrumentos que permitan recopilar información relevante, lo que garantiza un estudio riguroso y fundamentado que brinda una base sólida para la formulación de estrategias de mejora en el ámbito empresarial.

Justificación Social

Finalmente, en el contexto social, esta investigación es relevante al enfocarse en el sector comercial como sector clave para la economía local y el bienestar de la comunidad, que por medio de los emprendimientos comerciales en Riobamba representan una fuente importante de empleo y dinamización económica, por lo que su fortalecimiento impacta directamente en la calidad de vida de los emprendedores y sus colaboradores, con el fin de

promover la sostenibilidad de estos negocios, lo que a su vez contribuye al desarrollo socioeconómico de la ciudad.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Analizar la gestión empresarial de los emprendimientos de las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Describir la gestión empresarial de los emprendimientos de las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba.
- Clasificar los emprendimientos de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Riobamba.
- Contrastar la gestión empresarial de los emprendimientos de las Pymes comerciales de la ciudad de Riobamba.
-

Hipótesis

¿Las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial generan una mayor tasa de permanencia?

CAPÍTULO II

2. Estado del Arte y la Práctica

2.1 Antecedentes Investigativos

Internacional

Muriithi (2020) en su estudio “El modelo de diagnóstico empresarial del futuro: el núcleo de una sostenibilidad empresarial exitosa en el siglo XXI” realizado en Kenia, plantea como objetivo proponer un nuevo modelo de diagnóstico empresarial que permita a las organizaciones evaluar su situación actual y reorientarse para lograr una competitividad estratégica sostenible. La metodología aplicada se basa en un estudio cuantitativo, por medio de la investigación descriptiva. Los autores concluyen que las organizaciones deben estar guiadas por un liderazgo estratégico enfatizando que el uso de modelos de diagnóstico adecuados es esencial para identificar correctamente los problemas y facilitar decisiones efectivas que conduzcan a la sostenibilidad empresarial.

Con respecto al aporte del estudio, este radica en la creación de un modelo de diagnóstico que no solo responde a los desafíos actuales, sino que también se adapta a las particularidades culturales y estructurales de cada organización. Por lo tanto, dicho modelo propone un enfoque más dinámico, lo cual puede ayudar a las empresas a enfrentar de manera efectiva los entornos cambiantes.

Cabe mencionar que, a diferencia de la investigación puede centrarse en aspectos específicos de la gestión en PYMES, por lo tanto, el estudio sobre el modelo de diagnóstico empresarial futuro ofrece una visión más amplia y adaptativa, enfocada en la adaptación a la complejidad del entorno empresarial actual, proponiendo un liderazgo estratégico como componente fundamental.

Kryvovyazyuk et al. (2021) en su investigación “El diagnóstico empresarial como herramienta universal para el estudio del estado de las empresas y la determinación de las direcciones y estrategias de desarrollo de las mismas” realizado en Ucrania, presentó como objetivo desarrollar un análisis crítico para establecer la importancia de los diagnósticos en la respuesta a los problemas de desarrollo empresarial y su relación con la definición de direcciones y estrategias de desarrollo para las organizaciones. Con respecto a la metodología aplicaron un enfoque cuantitativo basado en la evaluación diagnóstica de la efectividad de la gestión estratégica. Los autores concluyeron que, la identificación de problemas empresariales en función de los resultados diagnósticos permite diseñar propuestas de estrategias de desarrollo más efectivas, destacando la necesidad de contar con un enfoque integral que combine estrategias de gestión con diagnósticos efectivos, con el fin de promover cambios constructivos dentro de las organizaciones.

En relación al aporte del estudio, este contribuye en comprender la importancia del diagnóstico en la gestión empresarial, para conocer cómo un enfoque sistemático puede ayudar a las corporaciones a mejorar su resiliencia, adaptabilidad y efectividad en un entorno competitivo.

Entre las diferencias con el estudio se destaca que los diagnósticos empresariales se centran en empresas grandes con muchos años de trayectoria que pueden involucrar metodologías más complejas y datos más amplios, mientras que el estudio sobre las PYMES se enfoca en pequeños y medianos emprendimientos que podría ser más práctico y directo centrado en soluciones más específicas y prácticas adaptadas a realidades locales.

Nacional

Vargas y Uttermann (2020) en su estudio titulado “Emprendimiento: factores esenciales para su constitución” desarrollada en Ecuador, planteó como objetivo identificar los factores que inciden en la creación de un emprendimiento. La metodología consistió en una revisión de literatura utilizando el enfoque cuantitativo por medio de conceptos, hallazgos y aportes de diversos autores. Los autores concluyen que, el contexto nacional y regional tiene un impacto significativo en la disposición de crear un emprendimiento identificando diversos factores que afectan al futuro emprendedor como lo es la educación y capacitación empresarial, además, los autores destacan la falta de claridad en la terminología relacionada con el emprendimiento que representa un obstáculo. Por lo tanto, se considera que existe una necesidad de mejorar la educación empresarial para fomentar un entorno más propicio para el emprendimiento.

En relación al aporte es que el contexto nacional y regional tiene un impacto significativo en la disposición de abrir un negocio, revelando la diversidad en la dinámica de emprendimiento. Cabe destacar que, el estudio se diferencia del tema propuesto que, mientras que el primero se centra en los factores que influyen en la creación de nuevos emprendimientos, el segundo se enfoca en la gestión empresarial de las PYMES ya establecidas, mientras que el diagnóstico puede contribuir a políticas de apoyo a la gestión eficaz de PYMES.

Sandoval et al. (2023) realizaron un estudio titulado “Diagnóstico de gestión empresarial en la empresa Dr. ICE de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura” y planteó como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión empresarial de Dr. ICE para diseñar un modelo que mejore su control administrativo y financiero, con el fin de potenciar su crecimiento y sostenibilidad. Como metodología se empleó el enfoque mixto, por medio de un estudio de campo y la identificación de características y componentes del mecanismo de toma de decisiones. Los autores destacan como resultados, la necesidad de establecer un modelo de gestión administrativo y financiero utilizando el Balance Scorecard, así como la creación de un mapa estratégico alineado con la misión y visión de la empresa, que son fundamentales para la planificación estratégica.

Como aporte del estudio, se puede inferir que la investigación sobre Dr. ICE se centra más en un diagnóstico particular de una empresa específica, mientras que la investigación propuesta puede abordar un análisis más general de la gestión en las PYMES comerciales en general. Por lo tanto, la aplicación de modelos de gestión específicos y la metodología utilizada también pueden variar entre ambos estudios.

Local

Guaminga (2022) desarrollaron una investigación que tuvo por título “Los emprendimientos comerciales y el derecho de marca” realizado en la ciudad de Riobamba, presentó como objetivo analizar la situación de los emprendimientos en dicha localidad en relación con el derecho de marca y la propiedad intelectual, evaluando cómo el desconocimiento de estas áreas impacta la seguridad jurídica de los emprendedores y la protección de sus productos. Como metodología se enfocó en un diseño no experimental, por medio del estudio cuantitativo. Los resultados del estudio destacan que, los emprendedores encuestados, aunque reconocen la importancia de conocer los requisitos legales para iniciar un negocio existe un alto grado de desconocimiento sobre las leyes de

propiedad intelectual, lo que lleva a la suplantación de marcas y evidencia la necesidad de realizar charlas sobre la normativa y la importancia del registro de marcas.

Como aporte el estudio ofrece una visión clara sobre la situación jurídica de los emprendimientos en Riobamba y enfatiza la necesidad de educar a los emprendedores sobre la importancia del derecho de marca. Asimismo, plantea la colaboración con entidades como el SENADI, lo que podría fortalecer la seguridad jurídica de los emprendedores y su capacidad de competir en el mercado.

Entre las diferencias con la investigación se destaca que el estudio sobre los emprendimientos en Riobamba se centra en el derecho de marca y la propiedad intelectual, mientras que la propuesta de estudio puede abordar aspectos más amplios de la gestión empresarial, posiblemente sin un enfoque específico en la legislación de marcas. Esto significa que el primer estudio se especializa en un nicho crítico para la protección de la innovación, mientras que el segundo podría tener un enfoque más general sobre la gestión de negocios.

2.2 Fundamentación Legal

En este apartado se procede a describir la normativa legal que fundamenta la presente investigación, destacando las leyes y reglamentos relacionados con el tema propuesto.

Es importante mencionar como principal normativa la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación que tiene relevancia en la gestión empresarial de los emprendimientos y pequeñas empresas, donde su objetivo es promover la formalización y facilitar el acceso a financiamiento, con el fin de fomentar el desarrollo de la innovación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020). En síntesis, dicha ley es de gran importancia para el estudio porque permite a los emprendedores analizar las oportunidades y desafíos que enfrentan las PYMES durante su establecimiento y en su crecimiento.

De igual manera, se destaca la Ley de Compañías que determina las consideraciones para regular la constitución, así como funcionamiento y disolución de las empresas en Ecuador, describiendo los requisitos para su creación, la estructura organizativa y las obligaciones. Dicha ley es de gran relevancia para el estudio porque permite evaluar la formalidad de las PYMES comerciales y su cumplimiento normativo.

Por su parte, se menciona el Código de Comercio que describe las disposiciones generales que guían las actividades comerciales en el país, por medio de la definición tanto de los derechos como obligaciones de los empresarios, además de las normas relacionadas con la contratación en los negocios (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019). En resumen, dicho código es de gran importancia para comprender cómo deben estructurarse y operar las PYMES comerciales en el contexto legal.

En este contexto, se describe como normativa el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) basado en el establecimiento de incentivos para el desarrollo de las empresas, destacando beneficios fiscales y programas de apoyo para la inversión productiva de los negocios (COPCI, 2010). Dicho código es relevante para la investigación porque permite comprender el impacto de la normativa en la competitividad de las PYMES comerciales.

Finalmente, se plantea el Código del Trabajo regula las relaciones laborales dentro de las PYMES, estableciendo derechos y obligaciones tanto para empleadores como para

trabajadores (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005). En síntesis, dicho código es relevante para el estudio porque es esencial para evaluar aspectos como la contratación, la estabilidad laboral y el cumplimiento de condiciones de trabajo adecuadas para lograr una eficaz gestión empresarial.

2.3 Fundamentación Teórica

En este apartado se procede a describir las bases teóricas y definiciones relacionadas con el tema propuesto, con el propósito de fundamentar la conceptualización de la investigación.

Teoría basada en recursos

Según lo señalado por Hitt et al. (2020) es una teoría planteada por Jay Barney sostiene que la ventaja competitiva de una empresa depende de sus recursos internos, organizados estratégicamente para generar un desempeño superior, destacando que lo concluyente es que esos recursos sean valiosos y estén organizados para que la empresa capture su valor. Por ende, al cumplirse dichas condiciones, la organización puede generar mayor rendimiento siendo más sostenibles a largo plazo. Basado en lo expuesto por los autores, dicho enfoque es fundamental para analizar la gestión empresarial dentro de las PYMES comerciales, debido a que estas organizaciones enfrentan limitaciones de financiamiento, acceso a tecnología y talento humano. Por lo tanto, la aplicación de dicha teoría permite evaluar cómo estas empresas utilizan y administran sus recursos, así como la identificación de fortalezas y debilidades en la administración de recursos que permiten diseñar estrategias de mejora y sostenibilidad empresarial.

Teoría de los costos de transacción

Basado en lo argumentado por Shahab (2021) dicha teoría propuesta por Ronald Coase se enfoca en analizar cómo las empresas gestionan sus relaciones con clientes, proveedores y otros actores del mercado, con el propósito de disminuir costos relacionados con la negociación, supervisión y cumplimiento de contratos. Asimismo, el autor mencionó que, los mercados pueden coordinar intercambios con el fin de reducir costos de transacción, por lo que dicha teoría sostiene que la estructura y los límites de la empresa son descritos por la minimización de los costos asociados a intercambios económicos. Finalmente, la teoría plantea que, los costos de transacción destacan por la búsqueda de información como parte de la negociación y cuando dichos costos son altos, la integración o gobernanza jerárquica puede ser menos costosa.

En este sentido, se considera relevante dicho enfoque motivado a que existen diversas PYMES que enfrentan restricciones financieras y de conocimiento que pueden generar ineficiencias en sus operaciones.

Teoría de contingencias

Según lo destacado por Shahab (2021) esta teoría plantea por Joan Woodward establece que no existe un modelo único de gestión empresarial y que las estrategias y estructuras organizativas deben adaptarse a las condiciones del entorno. De igual manera dicha teoría postulada menciona que la eficacia de una organización depende tanto del equilibrio entre su estructura, como de los procesos o estilo de liderazgo y la tecnología, y

su entorno competitivo. Por ende, establece que lo que funciona bien en una situación puede fracasar en otra, en este caso la organización debe enfocarse en contingencias notables.

En el contexto de las PYMES comerciales, dicho enfoque permite evaluar cómo la competencia, las regulaciones y las tendencias del mercado influyen en la toma de decisiones y el desempeño empresarial, además de la capacidad que tienen las empresas para transformar y renovar sus activos internos en función de los cambios del entorno. En conclusión, todas estas teorías proporcionan una visión integral de la gestión empresarial en las PYMES comerciales, porque permiten analizar tanto la administración interna de los recursos como la interacción con el entorno y la capacidad de adaptación.

Seguidamente, se procede a presentar un cuadro comparativo que facilitará la relación entre teorías, variables y estrategias de mejora, con el fin de fortalecer el vínculo con la metodología planteada:

Tabla 1

Cuadro comparativo relación entre teorías, variables y estrategias de mejora

Teoría de sustento	Variable relacionada	Estrategia de mejora	Vínculo metodología/resultados
Teoría del Costo (Ronald Coase)	Capacitación y desarrollo de competencias	Fomentar programas de capacitación empresarial para emprendedores y dueños de PYMES	La encuesta permitirá identificar limitaciones en conocimientos de gestión, finanzas y marketing. La capacitación eleva la productividad y el desempeño organizacional.
Teoría de la Contingencia (Joan Woodward)	Características organizacionales y contexto sectorial Modelos de gestión organizacional	Implementar un sistema de clasificación sectorial y de tamaño	Con los resultados se logrará identificar características entre las PYMES. Clasificar permite diseñar políticas diferenciadas y pertinentes al contexto local.
Teoría de Recursos y Capacidades (Jay Barney)	Acceso y aprovechamiento de recursos	Impulsar alianzas estratégicas entre PYMES y organismos de apoyo al emprendimiento	El diagnóstico logrará destacar la carencia de recursos financieros y tecnológicos. Por ende, las alianzas al facilitaran el acceso a recursos valiosos, raros e inimitables.

Nota. La tabla presenta un cuadro comparativo de relación entre teorías, variables y estrategias de mejora. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico empresarial

En el contexto internacional, Kryvovyazyuk et al. (2021) señalaron que se define como una de las herramientas eficaces para detectar problemas que dificultan el desarrollo empresarial, por lo tanto, el diagnóstico desempeña un componente importante en el proceso de análisis estratégico, que es la base para el desarrollo posterior y la selección de la estrategia. En síntesis, los diagnósticos en las empresas permiten desarrollar e implementar estrategias adecuadas, cuya eficacia está determinada por las perspectivas de su desarrollo y su sostenibilidad en el entorno externo.

En el contexto nacional, Huilcapi y Gallegos (2020) destacan que el diagnóstico representa aquel proceso centrado en la búsqueda de cómo funciona la organización en un determinado momento, con el fin de recopilar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio.

En resumen, los autores hacen mención a la importancia que tiene el diagnóstico dentro de las empresas, como herramientas de indagación, que permite obtener datos relevantes para mejorar procesos en función de una adecuada gestión empresarial.

Importancia del diagnóstico empresarial

En la actualidad, la competencia global que surge de las diferentes dinámicas del mercado y los diversos gustos de los clientes, presentan desafíos por parte de la organización para la supervivencia. En el contexto internacional, Muriithi (2020) argumenta que el diagnóstico en las empresas representa una intervención para mejorar el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Por lo tanto, se utiliza para analizar la organización con el fin de identificar las deficiencias organizacionales y las posibles soluciones, que permitan promover el desarrollo y el cambio organizacional.

En síntesis, si las empresas no aplican herramientas adecuadas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional, las organizaciones procesaran información que puede no ser útil para los requerimientos de las mismas.

En el contexto nacional, Valarezo (2022) señala que el diagnóstico se basa en el empleo de técnicas de investigación organizacional que permiten el análisis y la evaluación de las organizaciones como una guía para la transformación organizacional.

Según lo expuesto por el autor, el diagnóstico representa una herramienta relevante dentro de las organizaciones porque evalúa su situación actual, con el fin de aplicar estrategias de mejora que logren generar una competitividad estratégica sostenible.

Cabe destacar que, existen empresas con diagnósticos muy superficiales desatendiendo las causas reales de los problemas y que no agrega valor a las operaciones organizacionales como consecuencia de la falta de conocimiento de los directivos sobre dicha herramienta de evaluación (Sanjines, 2020).

Modelos de diagnóstico

En el contexto internacional, Tortolero et al. (2024) argumentaron que el diagnóstico permite a los directivos dentro de las organizaciones identificar desafíos que requieren atención, con el propósito de tomar decisiones enfocadas en soluciones apropiadas y crezcan. Es por ello que, se considera necesario analizar y seleccionar modelos adecuados que permitan los procesos correctos en función de las soluciones adecuadas.

En el contexto nacional, Muñoz et al. (2020) señalan que el propósito fundamental de un diagnóstico organizacional es de proporcionar a los directivos una visión general de la empresa en la exploración de modelos que permitan generar eficiencia por medio de cambios esenciales. En este contexto, los autores destacan la importancia de aplicar modelos adecuados dentro de las organizaciones con el fin de garantizar que se utilizan los procesos correctos y se desarrollan las soluciones apropiadas.

De esta manera, los autores describen que el diagnóstico organizacional ha requerido la aplicación de diferentes modelos con el objetivo de identificar los componentes y

comprender la realidad de las organizaciones en función de soluciones adecuadas. Basado en lo expuesto anteriormente, se procederá a mencionar algunos de los modelos existentes dentro de las empresas:

Reingeniería de procesos de negocio (BPR)

En el contexto internacional, Fetais et al. (2022) lo definen como una herramienta enfocada en la implementación de cambios organizacionales, con el objetivo de cambiar con éxito los procesos comerciales en función de una mejor productividad en las empresas.

Cabe destacar que dicho enfoque reestructura por completo las prácticas de una empresa para lograr un mejor desempeño general en términos de costos, calidad del servicio, velocidad y competencia. En este sentido, los autores argumentan que las modificaciones a nivel empresarial son necesarias en un entorno global en constante cambio caracterizado por la competencia y la innovación creciente que permitan adecuarse a nuevos procesos empresariales.

En el contexto nacional, Olvera et al. (2023) señalan que, dicho modelo se fundamenta en gestionar adecuadamente los procesos y no las funciones, con el fin de rediseñar todos los procesos en función de la mejora continua.

Basado en lo expuesto por los autores, se puede argumentar que los modelos de diagnóstico representan herramientas fundamentales para evaluar y comprender diversas situaciones dentro de las empresas, con el propósito de identificar problemas, analizar sus causas y proponer soluciones efectivas basadas en datos y evidencias, contribuyendo a la planificación estratégica.

Benchmarking

En el contexto internacional, Willmington et al. (2022) argumentan que, en la actualidad, el benchmarking representa una de las estrategias utilizadas para la mejora de la calidad, basada en la identificación de los mejores resultados mediante análisis de datos con el fin de mejorar la calidad.

En el contexto nacional, Briones et al. (2021) argumentan que el benchmarking es una herramienta para incrementar la calidad en el servicio dentro de las organizaciones, que logra detectar y emplear mejores procesos basados en estándares de calidad con el fin de generar una mayor productividad.

Gestión de la calidad total (TOM)

En relación al ámbito internacional, Carriel y Nieto (2022) señalan que este se basa en una filosofía de gestión adoptada por las empresas, con el fin de lograr un desempeño comercial sostenible en la implementación de un sistema de gestión capaz de entregar productos y servicios de alta calidad de manera constante a los clientes.

En síntesis, los autores mencionan que dicho enfoque es de gran importancia para optimizar el desempeño organizacional por medio del empleo de la mejora continua de procesos, productos y servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Finalmente, en el contexto nacional, Díaz y Salazar (2021) destacan que la calidad representa un recurso estratégico apreciado por los directivos dentro de las empresas,

motivado a que su entorno demanda asumir mayores retos, con el propósito de desarrollar estrategias en función de la creación de ventajas competitivas.

Gestión Estratégica

Según Kryvovyazyuk et al. (2021) este tipo de gestión se basa en el potencial humano como base de la empresa, enfocado en las actividades de producción y en las necesidades de los consumidores que a su vez responde al desafío del entorno y permite lograr ventajas competitivas.

Cabe mencionar que, Mikhailovna et al. (2020) señalan que este tipo de gestión representa la base estratégica de supervivencia, adaptación y desarrollo de las empresas y se aplica como un enfoque en el desarrollo de la teoría de la gestión de oportunidades estratégicas.

Liderazgo estratégico

Basado en lo argumentado por Singh et al. (2023) este tipo de liderazgo hace referencia a la capacidad que tienen los directivos para gestionar recursos, establecer una visión clara y formular estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Por su parte, Singh et al. (2021) describe que este tipo de liderazgo implica la toma de decisiones fundamentadas, así como la adaptación a cambios del entorno y la implementación de acciones innovadoras para mantener la competitividad.

Según lo expuesto por los autores, el liderazgo estratégico es de gran importancia dentro de las organizaciones porque permite a los directivos tomar decisiones acertadas para adaptarse a los entornos cambiantes y lograr el crecimiento sostenible centrado en la planificación a largo plazo, con el fin de contribuir a la mejora continua.

Emprendimientos

Basado en lo argumentado por Lujan et al. (2024) destacan que el papel fundamental del emprendimiento es crear pequeñas y medianas empresas que contribuyan significativamente a la generación de empleo, así como su aporte al dinamismo económico, que persiguen la optimización del modelo de negocio, con el fin de maximizar sus oportunidades de crecimiento.

Tipos de Emprendimientos

En el contexto nacional, Sandoya et al. (2023) menciona que los emprendimientos pueden clasificarse según el capital, el nivel de innovación, la necesidad o el impacto que generan en la sociedad. Seguidamente, se procede a describir algunos de los tipos de emprendimientos:

- **Pequeños emprendimientos:** Hace mención a aquel negocio que es gestionado por su propietario y que sus empleados los componen generalmente familiares. Entre los que se destacan tiendas de abarrotes, peluquerías, carpinterías y oficios.
- **Emprendimientos escalables:** Representan aquellas empresas que inician actividades a pequeña escala y su modelo de negocio está diseñado para

expandirse rápidamente. Entre los ejemplos se pueden destacar los startups del sector tecnológico, que pueden experimentar un crecimiento acelerado en poco tiempo.

- Emprendimientos grandes: Están representados por empresas de gran tamaño que requieren un proceso continuo de innovación para mantenerse competitivas.
- Negocios de imitación: Enfocadas en la reproducción de productos o servicios que han logrado el éxito en el mercado, es decir, son empresas de versiones similares de un producto existente o a través de franquicias.
- Emprendimientos productivos: Abarca una amplia variedad de proyectos que emplean una inversión de del sector privado como del público y que comúnmente establecen alianzas con empresas para así fomentar el desarrollo económico.

CAPÍTULO III

3. Diseño Metodológico

3.1 Enfoque de la Investigación

Según Hernández y Mendoza (2018) el enfoque cuantitativo se basa en recopilar datos medibles, con el propósito de analizarlos estadísticamente y a su vez comprobar hipótesis. Se plantea dicho enfoque porque permite recopilar datos precisos que facilitan el análisis estadístico, con el fin de evaluar el desempeño de la gestión empresarial para una mejor toma de decisiones basada en evidencias numéricas y finalmente diseñar estrategias efectivas de mejora en los emprendimientos PYMES comerciales.

3.2 Diseño de la Investigación

Basado en lo expuesto por Arias y Covinos (2021) el diseño no experimental se fundamenta en la observación y análisis de fenómenos sin manipular las variables estudiadas. Se propone dicho diseño, porque permite analizar la situación actual de la gestión empresarial sin modificar los procesos propios de los negocios, con el fin de comprender las dinámicas empresariales y así plantear estrategias de mejora sin alterar las condiciones de operación de las PYMES.

3.3 Tipo de investigación

Según García (2021) la investigación descriptiva se fundamenta en observar y detallar características de un entorno específico tal como se presentan en la realidad, ofreciendo una visión clara de las variables estudiadas, apoyada en la recolección de datos para describir y analizar situaciones concretas. Se plantea dicha investigación porque permite captar detalladamente cómo se gestionan las PYMES comerciales y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, por medio de la descripción objetiva de la realidad empresarial, logrando identificar oportunidades de mejora.

3.4 Nivel de Investigación

Basado en lo argumentado por Hernández y Mendoza (2018) el nivel de investigación correlacional se basa en examinar la relación entre dos o más variables, con el propósito de identificar si existe una asociación entre ellas. Se plantea dicho nivel de investigación motivado a que facilita el análisis del estilo de liderazgo, la comunicación interna o las estrategias de mercado y cómo se relacionan con el desempeño empresarial, con el fin de fortalecer la gestión empresarial de las PYMES comerciales.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según destacan Arias y Covinos (2021) la encuesta representa una técnica de recolección de datos que tiene por objetivo adquirir información relacionada con un grupo de personas por medio de preguntas estructuradas, con el fin de conocer sus opiniones, percepciones o experiencias sobre un tema en particular.

Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que, el cuestionario es el instrumento utilizado dentro de la encuesta, conformado por un conjunto de preguntas estructuradas. Se plantea dicha técnica e instrumento porque permiten recopilar información

de los propietarios y gestores de las PYMES sobre sus prácticas empresariales, con el fin de obtener una visión más objetiva que facilite el análisis de la gestión empresarial.

Cabe mencionar que, se empleó un cuestionario validado y adaptado de Chaglla (2019) conformado por una escala de medición de Likert, compuesto por 5 categorías que incluyen opciones desde Totalmente de Acuerdo hasta Totalmente en Desacuerdo, De igual manera, se destaca que dicho cuestionario se aplicó en PYMES del sector en estudio sin considerar las empresas grandes, ya que representa un criterio de exclusión.

3.6 Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos

Es preciso destacar que, existen técnicas para el procesamiento e interpretación de datos compuestas por un conjunto de procedimientos utilizados para organizar, analizar y extraer conclusiones a partir de la información recopilada en una investigación (Hernández y Mendoza, 2018). Se plantean como técnicas la tabulación de datos, el uso de herramientas estadísticas y la representación gráfica de los resultados, que faciliten el análisis estructurado de la información obtenida, lo que contribuye a generar un diagnóstico claro sobre la gestión empresarial de las PYMES.

Cabe destacar que, se planean una serie de procedimientos que aseguran la efectividad del proceso de recopilación de datos. En primer lugar, se realiza la selección de los participantes. Posteriormente, se procede a la aplicación del instrumento de recolección de datos, garantizando la claridad y comprensión de las preguntas, además de proporcionar a los encuestados las instrucciones necesarias y la finalidad del estudio.

Seguidamente, se procede a la revisión y validación de los datos recopilados, con el fin de identificar posibles inconsistencias, que permitan asegurar la calidad y fiabilidad de la información recopilada. Con respecto a los métodos estadísticos se plantea el uso del programa IBM SPSS Statistics 27, con el fin de analizar parte de la información cuantitativa de la investigación.

De igual manera, se realiza la tabulación y organización de los datos que facilitan su interpretación y análisis, por medio de una base de datos, con el fin de aplicar la prueba de Chi-Cuadrado para la comprobación de hipótesis que mostrará los valores obtenidos del análisis estadístico mediante la prueba de hipótesis Rho-Spearman.

Basado en lo argumentado por De Justo (2020) la prueba Chi-cuadrado (χ^2) se utiliza principalmente para analizar si existe una relación significativa entre dos variables categóricas. Cabe mencionar que, su función consiste en contrastar la independencia entre variables dentro de una tabla de contingencia, comparando los valores observados con los valores que se esperarían si no existiera ninguna asociación entre ellas. Seguidamente, se procede a describir la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} \quad (1)$$

Donde O representa los valores observados y E los valores esperados. Si el resultado de la prueba supera un valor crítico determinado por los grados de libertad y el nivel de significancia, se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

Por otra parte, el coeficiente Rho de Spearman evalúa la relación entre dos variables ordinales o no paramétricas, es decir, cuando los datos no siguen una distribución normal. Es preciso señalar que, su propósito es medir la fuerza y dirección del vínculo entre dos conjuntos de datos ordenados (Martínez et al.,2020). La fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2)$$

Donde d es la diferencia entre los rangos de cada par de observaciones y n el número de pares. Un valor cercano a 1 indica una correlación positiva fuerte, mientras que un valor cercano a -1 representa una correlación negativa fuerte.

3.7 Población y Muestra

En esta sección, se procede a describir el objeto en estudio, con el fin de conocer la muestra que representará a dicha población.

3.7.1 Población

Según Hernández y Mendoza (2018) hacen mención al conjunto total de individuos, de los cuales se persigue obtener información. Según datos publicados por la Cámara de Comercio (2020), en Ecuador las empresas se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 2

Clasificación de las empresas

Tamaño de la empresa	Cantidad de trabajadores
Pequeña	De 10 a 49
Mediana	De 50 a 199

Nota. La tabla presenta la clasificación de las PYMES en Ecuador. Adaptado de la Cámara de Comercio de Quito (2020).

Basado en la clasificación de las empresas en Ecuador, se procede a plantear como población a 354 PYMES de Riobamba (Slusarczyk, 2020).

3.7.2 Tamaño de la Muestra

Basado en lo argumentado por Arias y Covinos (2021) representa un subconjunto representativo de la población, que faciliten el estudio sin necesidad de analizar a la totalidad de los individuos. Con respecto a la muestra, se procedió a calcular la muestra para la presente investigación en base a la siguiente fórmula:

$$n = z^2 \frac{N x p x q}{e^2(N - 1) + z^2 x p x q} \quad (3)$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza, siendo del 95.00% (1.96)

ϕ = Desviación estándar, siendo del 0.50 al ser un dato desconocido.

N = Población total del estudio.

EE = Error estimado

Cálculo:

$$n = 1,96^2 \frac{354 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2(354 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 3,8416 \frac{88,50}{1,8429}$$

$$n = 3,8416 \times 48,02213902$$

Obteniendo un total de 184 PYMES encuestados.

Es importante mencionar que, se procedió a aplicar el muestreo por conveniencia, con el fin de seleccionar la muestra basado en criterios, como se procede a detallar:

Tabla 3
Criterios

Criterios	PYMES
Población	184
PYMES no comerciales.	94
Empresas con más de 500 empleados.	10
PYMES a encuestar	80 PYMES

Nota. La tabla presenta los criterios considerados para determinar la muestra de las PYMES. Adaptado de Cámara de Comercio de Quito (2024).

Es preciso destacar que, de las 184 PYMES se excluyeron las PYMES que no pertenecen al sector comercial, representadas por 94 PYMES y además se excluyeron 10 empresas restantes con más de 500 trabajadores, por lo tanto, se plantea a 80 PYMES comerciales ubicadas en Riobamba.

CAPÍTULO IV

4. Análisis y Discusión de los Resultados

4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados

En este apartado se procede a presentar los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado, con el fin de analizar los datos obtenidos por medio de la representación de tablas y figuras, con el fin de presentar la discusión.

Género del participante:

Tabla 4

Datos Sociodemográficos sobre el género de los encuestados

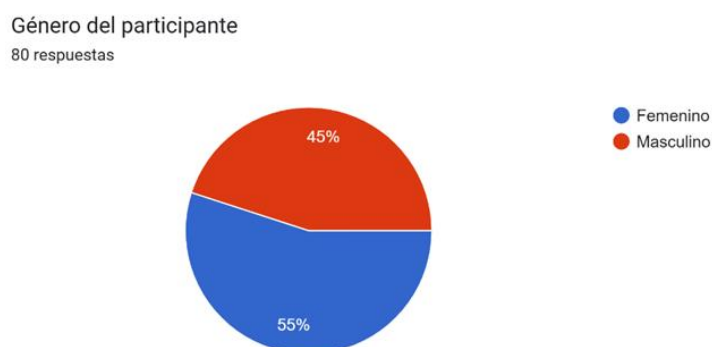
Opciones	Frecuencia	%
Femenino	44	55 %
Masculino	36	45 %
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 1

Datos Sociodemográficos sobre el género de los encuestados



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Basado en los datos obtenidos se destaca que el 55 % de los encuestados representan al género femenino, mientras que el 45 % es masculino.

Nivel de Educación:

Tabla 5

Datos Sociodemográficos sobre el Nivel de Educación de los encuestados

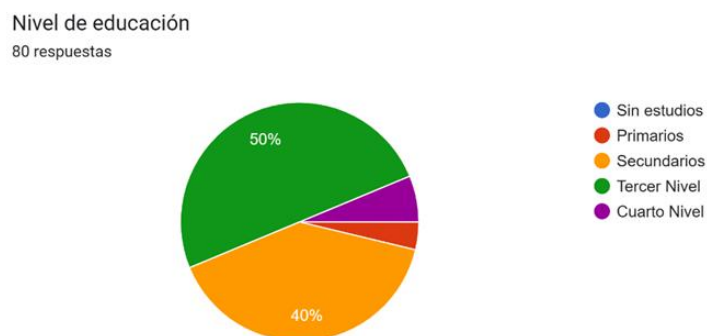
Opciones	Frecuencia	%
Sin estudios	0	0 %
Primarios	4	5 %
Secundarios	32	40 %
Tercer Nivel	40	50 %
Cuarto nivel	4	5 %
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 2

Datos Sociodemográficos sobre el Nivel de Educación de los encuestados



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos describen que el 50 % de los encuestados opinó que tiene un tercer nivel de estudio, mientras que el 40 % respondió que tiene estudios secundarios.

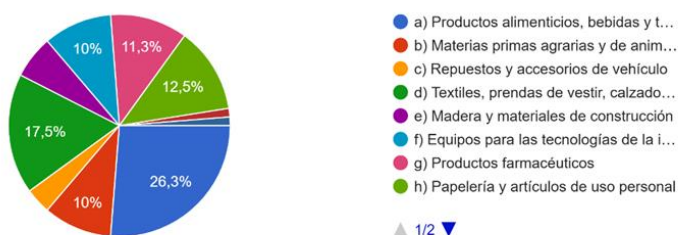
1. ¿A qué actividad dedica su emprendimiento?

Tabla 6*Actividad del emprendimiento*

Opciones	Frecuencia	%
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	21	26,30 %
Materias primas agrarias y de animales vivos	8	10 %
Repuestos y accesorios de vehículo	2	5 %
Textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	14	17,50 %
Madera y materiales de construcción	3	5 %
Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	8	10 %
Productos farmacéuticos	9	11,3 %
Papelería y artículos de uso personal	10	3 %
Combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales	3	3 %
Venta de automóviles y vehículos de moto	2	3 %
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 3*Actividad del emprendimiento*1. ¿A qué actividad dedica su emprendimiento?
80 respuestas

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Los datos recopilados señalan que el 26,30 % de los encuestados se dedican al sector de productos alimenticios, bebidas y tabaco, por su parte, un 17,50 manifestó que pertenece al sector textil y finalmente un 11,30 % indicó el sector de productos farmacéuticos.

2. En función de la actividad que realiza, ¿Qué tipo de microempresa comercial se considera?

Tabla 7

Tipos de microempresa

Opciones	Frecuencia	%
Mayorista	6	7,5 %
Minorista	66	82,50 %
Comisionista	8	10 %
Total	80	100 %

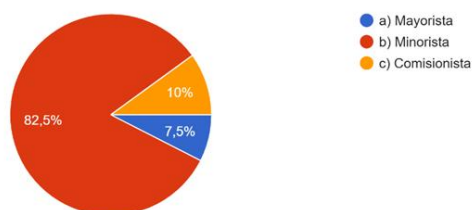
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 4

Tipos de microempresa

2. En función de la actividad que realiza, ¿Qué tipo de microempresa comercial se considera?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Basado en los datos recopilados se obtuvo que un 82,50 % de los encuestados posee una microempresa minorista, mientras que un 10 % se identificó como comisionista y finalmente un 7,5 % indicó ser mayorista.

3. ¿Cuánto tiempo tiene su emprendimiento en el mercado?

Tabla 8

Trayectoria del emprendimiento

Opciones	Frecuencia	%
Menos de 1 año	19	23,80 %
De 1 a 3 años	33	41,2 %
Más de tres años	28	35 %
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

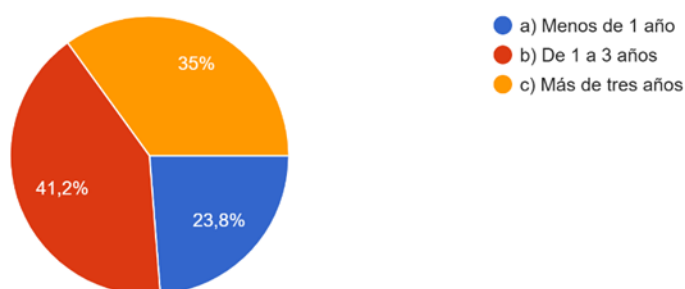
Nota: Elaboración propia.

Figura 5

Trayectoria del emprendimiento

3. ¿Cuánto tiempo tiene su emprendimiento en el mercado?

80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos se identificó que el 41,2 % de los encuestados tiene de 1 a 3 años operativo con su emprendimiento, por su parte, un 35 % opinó que tiene más de tres años y finalmente un 23,80 % manifestó tener menos de 1 año.

4. ¿Por qué emprendió?

Tabla 9

Motivo del emprendimiento

Opciones	Frecuencia	%
Idea	13	16,30 %
Necesidad	32	40 %
Oportunidad	35	43,80 %
Total	80	100 %

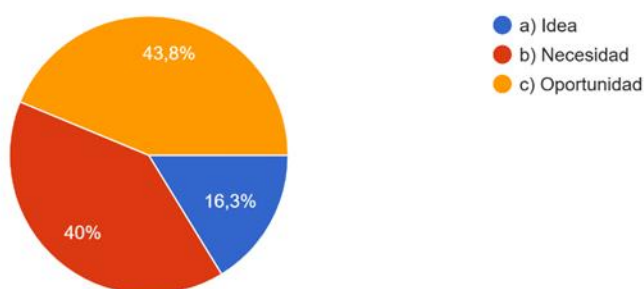
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 6

Motivo del emprendimiento

4. ¿Por qué emprendió?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según la información recopilada se obtuvo que un 43,80 % emprendió como una oportunidad, mientras que, un 40 % indicó la opción por necesidad y finalmente un 16,30 % indicó la opción por una idea.

5. ¿Cómo obtuvo el capital inicial para desarrollar la empresa?

Tabla 10

Capital Inicial para el emprendimiento

Opciones	Frecuencia	%
Capital Propio	53	66,30 %
Capital Familiar	11	13,80 %
Capital Ajeno	16	20 %
Capital del Gobierno	0	0
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

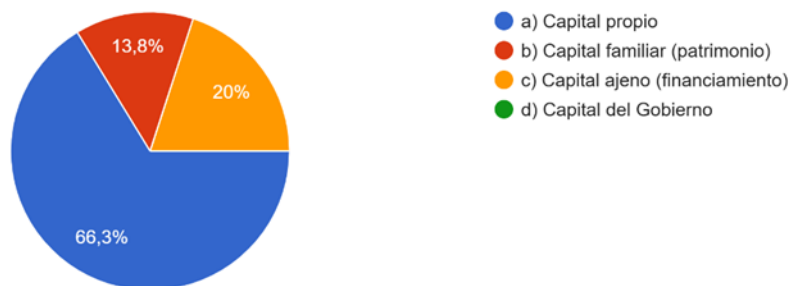
Nota: Elaboración propia.

Figura 7

Capital Inicial para el emprendimiento

5. ¿Cómo obtuvo el capital inicial para desarrollar la empresa?

80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Basado en los resultados recopilados se identificó que un 66,30 % de los encuestados empleó un capital propio para emprender, mientras que un 20 % utilizó capital ajeno y finalmente un 13,80 % manifestó la opción capital familiar.

6. ¿Para iniciar su emprendimiento aplicó un plan de negocios?

Tabla 11

Elaboración de plan de negocios

Opciones	Frecuencia	%
Si	42	52,50 %
No	38	47,50 %
Total	80	100 %

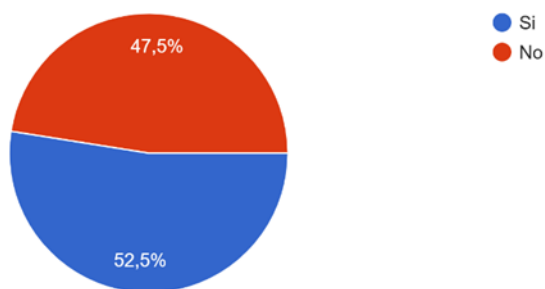
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 8

Elaboración de plan de negocios

6. ¿Para iniciar su emprendimiento aplicó un plan de negocios?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Los datos recopilados lograron describir que un 52,50 % de los encuestados opinó que, si aplicó un plan de negocios al iniciar su emprendimiento, mientras que un 47,50 % respondió negativamente.

7. ¿Su emprendimiento está acorde a?

Tabla 12

Condiciones del emprendimiento

Opciones	Frecuencia	%
Plan Nacional de Desarrollo	17	21,30 %
Agenda de Transformación de la Matriz	7	8,80 %
Productiva	54	67,50 %
Agenda de Desarrollo Zonal	2	0
Total	80	100 %

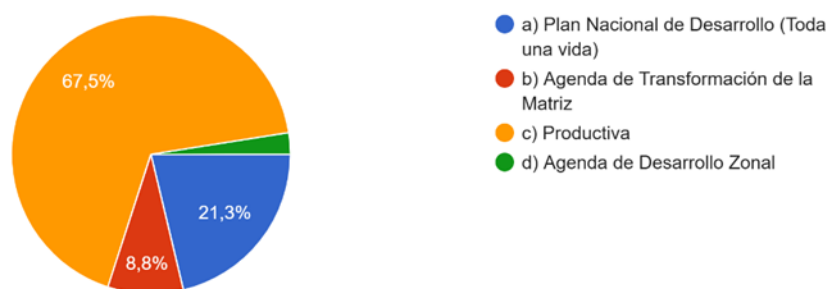
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 9

Condiciones del emprendimiento

7. ¿Su emprendimiento está acorde a?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Basado en la información recopilada se obtuvo que un 67,50 % opinó que su emprendimiento está acorde a que es productiva, mientras que un 21,30 % se vincula al Plan Nacional de Desarrollo y finalmente un 8,80 % manifestó la opción Agenda de Transformación de la Matriz.

8. ¿Cuál de las siguientes barreras se presentaron para el desarrollo o crecimiento de su empresa?

Tabla 13

Barreras del emprendimiento

Opciones	Frecuencia	%
Escases de Recursos Financieros	27	33,80 %
Inadecuada Experiencia Empresarial	14	17,50 %
Carencia de un Mercado Objetivo	16	20 %
Escases de Personal Cualificado	4	5 %
Desconocimiento en la Gestión Administrativa	15	18,80 %
Desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios	4	5 %
Total	80	100 %

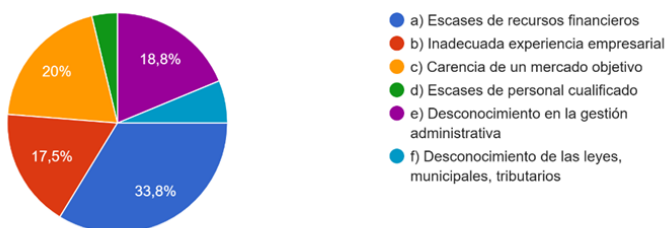
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 10

Barreras del emprendimiento

8. ¿Cuál de las siguientes barreras se presentaron para el desarrollo o crecimiento de su empresa?
(seleccione la más importante):
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

En función de los datos recopilados se evidenció que un 33,80 % de los encuestados opinó que como barrera para el crecimiento de su emprendimiento señala escases de recursos financieros, mientras que un 20 % indicó como barrera carencia de un mercado objetivo y finalmente un 18,80 % manifestó la opción desconocimiento en la gestión administrativa.

9. ¿Cumple con el ciclo del proceso administrativo?

Tabla 14

Cumplimiento del proceso administrativo

Opciones	Frecuencia	%
Planificar	27	33,80 %
Organizar	30	37,50 %
Dirigir	10	12,50 %
Ejecutar	7	8,70 %
Controlar	6	7,50 %
Total	80	100 %

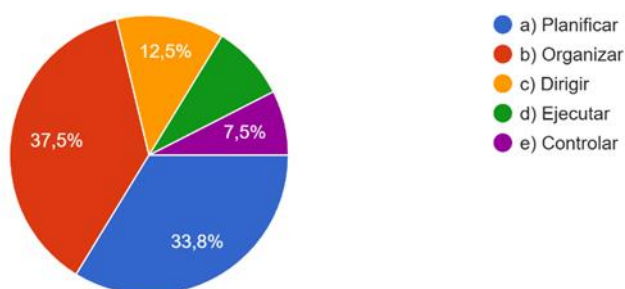
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 11

Cumplimiento del proceso administrativo

9). Cumple con el ciclo del proceso administrativo:
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos destacan que un 37,50 % de los encuestados manifestó que cumple con el ciclo del proceso administrativo organizar, mientras que un 33,80 % indicó la opción planificar. Por su parte, un 12,50 % opinó la opción dirigir, asimismo, un 8,70 % indicó ejecutar y finalmente un 7,50 % destacó la opción controlar.

10. ¿Cuáles son los componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio?

Tabla 15

Componentes fundamentales para el negocio

Opciones	Frecuencia	%
Clientes	32	40 %
Productos	25	31,3 %
Mercados	8	10 %
Preocupación por Supervivencia y Mejoramiento	9	11,3 %
Preocupación por Imagen Pública	3	3,7 %
Personal Adecuado	3	3,7 %
Total	80	100 %

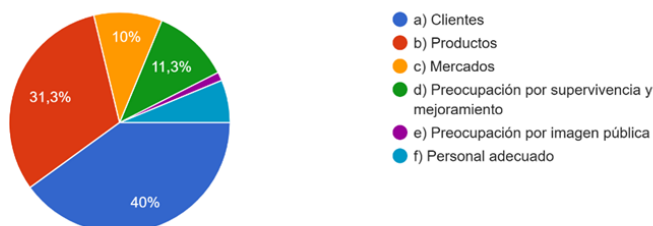
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 12

Componentes fundamentales para el negocio

10. ¿Cuáles son los componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Basada en la información obtenido se destacó que un 40 % de los encuestados opinó que entre los componentes principales considera la opción de clientes, mientras que un 31,30 % indicó a los productos. Por su parte, un 11,30 % opinó la opción preocupación por supervivencia y mejoramiento. Finalmente, un 10 % manifestó la opción mercados.

11. En el proceso operativo de su emprendimiento realiza:

Tabla 16

Proceso Operativo

Opciones	Frecuencia	%
Presupuestos	26	32,50 %
Proyecciones	19	23,80 %
Reporte de Compras	4	5 %
Reporte de Ventas	19	23,80 %
Reporte de Desempeño Laboral	4	5 %
Ninguno de los Anteriores	8	10 %
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

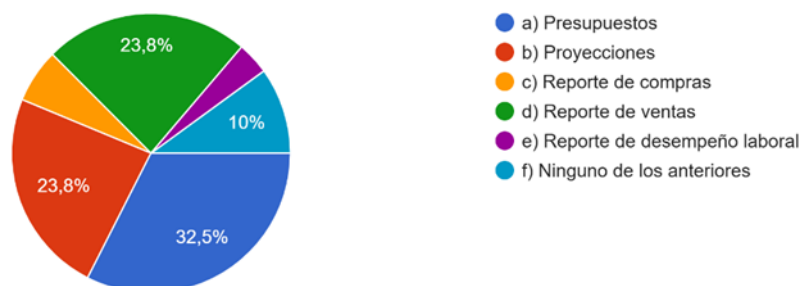
Nota: Elaboración propia.

Figura 13

Proceso Operativo

11). En el proceso operativo de su emprendimiento realiza:

80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

La información recopilada logró evidenciar que un 32,50 % de los encuestados indicó la opción de los presupuestos como proceso operativo, mientras que un 23,80 % manifestó que realiza proyecciones y reporte de ventas y finalmente un 10 % respondió que ninguna de las anteriores.

12. En el área comercial de su emprendimiento se:

Tabla 17

Actividades del Área Comercial

Opciones	Frecuencia	%
Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos	23	28,70 %
Conoce el importe de sus devoluciones	12	15 %
Conoce el porcentaje de ventas de cada producto que comercializa	29	36,30 %
Conoce usted el umbral de rentabilidad por producto	7	8,80 %
Dispone de elementos correctos para determinar el precio de venta de sus productos	9	11,30 %
Total	80	100 %

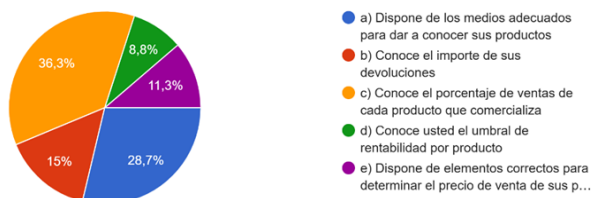
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia

Figura 14

Actividades del Área Comercial

12. En el área comercial de su emprendimiento se:
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Basado en los datos obtenidos se evidenció que un 36,30 % de los encuestados conoce el porcentaje de ventas de cada producto que comercializa, mientras que un 28,70 % opinó que dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos. Por su parte, un 15 % conoce el importe de sus devoluciones y un 11,30 % indicó que dispone de elementos correctos para determinar el precio de venta de sus productos.

13. ¿En base a qué indicador determina el rendimiento que tiene su negocio?

Tabla 18

Indicador del Rendimiento dentro del emprendimiento

Opciones	Frecuencia	%
Los objetivos planteados	34	42,50 %
Periodos anteriores financieros de la empresa	10	12,50 %
Competencia	16	20 %
Calidad del producto servicio	20	25 %
Total	80	100 %

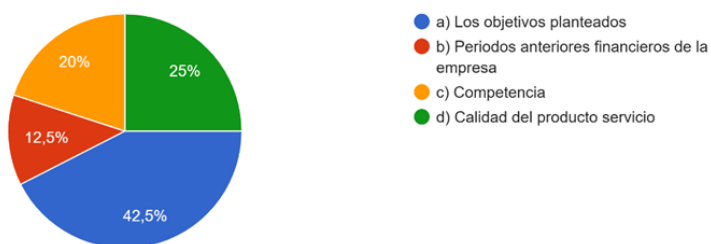
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 15

Indicador del Rendimiento dentro del emprendimiento

13. ¿En base a qué indicador determina el rendimiento que tiene su negocio?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Los resultados indicaron que un 42,50 % de los encuestados manifestó que el indicador objetivos planteados es el indicador que determina el rendimiento en su emprendimiento, mientras que un 25 % opinó que lo representa la calidad del producto servicio. Por su parte, un 20 % manifestó como opción la competencia y finalmente un 12,50 % señaló como indicador los periodos anteriores financieros de la empresa.

14. ¿Qué criterios maneja el negocio para la adquisición de inventarios?

Tabla 19

Criterios para la Adquisición del Inventario

Opciones	Frecuencia	%
Precio	20	25 %
Calidad	42	52,5 %
Oportunidad de entrega	9	11,3 %
Justo a Tiempo	1	1,2 %
Cadena de Suministros	8	10 %
Total	80	100 %

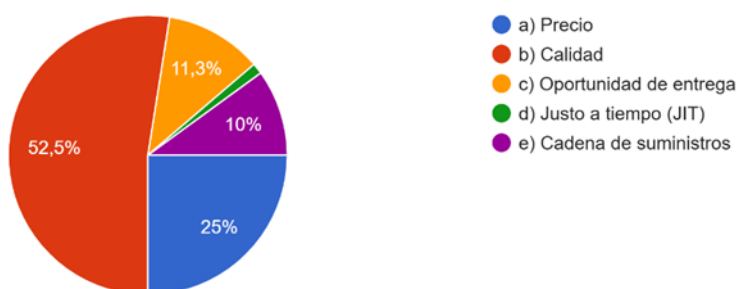
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 16

Criterios para la Adquisición del Inventario

14. ¿Qué criterios maneja el negocio para la adquisición de inventarios?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según los datos recopilados se obtuvo que un 52,50 % de los encuestados manifiesta que la calidad representa el principal criterio para manejar el negocio y la adquisición de inventarios, mientras que un 25 % opinó que lo representa el precio. Finalmente, un 11,30 % indicó la opción de oportunidad de entrega y un 10 % opinó la cadena de suministros.

15. ¿Qué método de medición de satisfacción del cliente utiliza?

Tabla 20*Método de Medición de Satisfacción*

Opciones	Frecuencia	%
Encuesta	12	15 %
Entrevista Personal	39	48,7 %
Entrevista Telefónica	2	2,5 %
Buzón de Quejas	7	8,8 %
Seguimiento de Clientes	20	25 %
Total	80	100 %

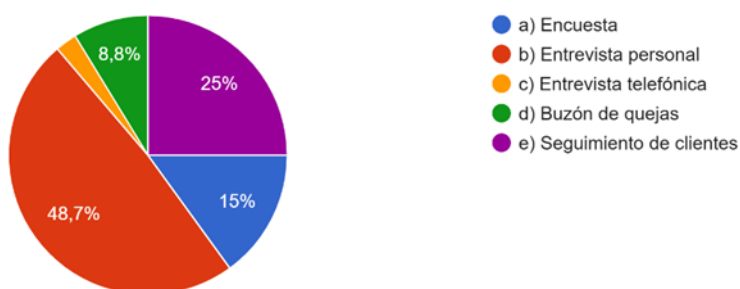
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 17*Método de Medición de Satisfacción*

15. ¿Qué método de medición de satisfacción del cliente utiliza?

80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según la información recopilada se obtuvo que un 48,70 % de los encuestados opinó que la entrevista personal es el método que utiliza para medir la satisfacción del cliente. Por su parte, un 25 % opinó la opción de seguimiento de clientes y finalmente un 15 % selección la opción encuesta.

16. Se realizan reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo:

Tabla 21

Reuniones para analizar la gestión

Opciones	Frecuencia	%
Servicio de Atención al Cliente	15	18,8 %
Captación de nuevos clientes	20	25 %
Mejora de productos o servicios	34	42,5 %
Control de inventarios y logística	8	10 %
Respuestas ante reclamos de clientes	3	3,7 %
Total	80	100 %

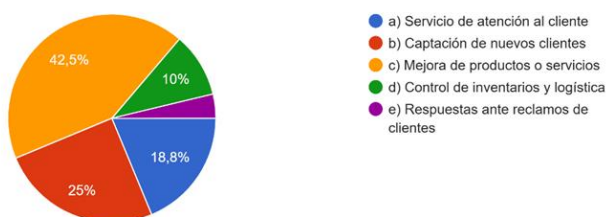
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 18

Reuniones para analizar la gestión

16. Se realizan reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo:
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Los datos obtenidos lograron evidenciar que un 42,50 % de los encuestados respondió que si realizan reuniones con el personal para evaluar la gestión enfocada en la mejora de productos o servicios. Por su parte, un 25 % seleccionó la captación de nuevos clientes, mientras que un 18,80 % opinó la opción de servicio de atención al cliente y finalmente un 10 % indicó como opción el control de inventarios y logística.

17. ¿Cómo contribuye su empresa al desarrollo económico y social de la ciudad?

Tabla 22

Contribución del Emprendimiento con la Sociedad

Opciones	Frecuencia	%
Provisión de Fuentes de Trabajo	22	27 %
Generación de Impuestos	19	24 %
Generación de Comercio	18	23 %
Satisfacción de Necesidades	21	26 %
Total	80	100 %

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

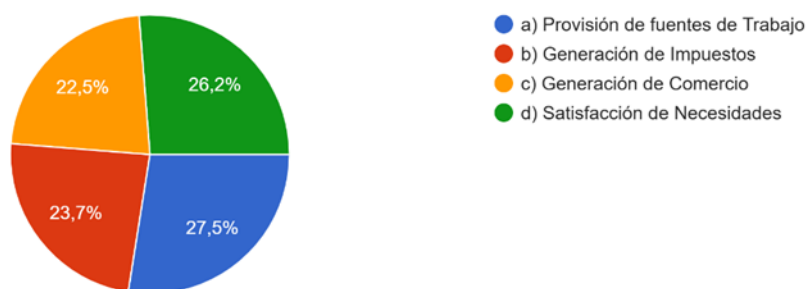
Nota: Elaboración propia.

Figura 19

Contribución del Emprendimiento con la Sociedad

17. ¿Cómo contribuye su empresa al desarrollo económico y social de la ciudad?

80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según datos recopilados se obtuvo que un 27 % de los encuestados indicó que su emprendimiento contribuye con la provisión de fuentes de trabajo, mientras que un 26 % logra satisfacer necesidades. Finalmente, un 24 % indicó que contribuye con la generación de impuestos y un 23 % manifestó la opción de generación de comercio.

18. ¿Qué medios de promoción utiliza la empresa?

Tabla 23*Medios de Promoción*

Opciones	Frecuencia	%
Radio	2	3 %
Televisión	2	3 %
Medios Impresos	3	4 %
Vallas Publicitarias	7	8,8 %
Redes Sociales	52	65 %
Boca en Boca	14	16,2 %
Total	80	100 %

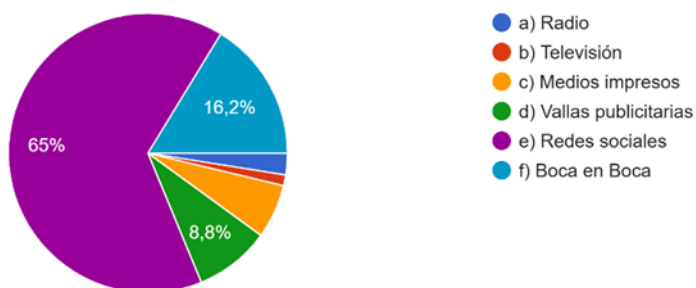
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 20*Medios de Promoción*

18. ¿Qué medios de promoción utiliza la empresa?

80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos de la recopilación de información se obtuvo que un 65 % emplea como medios de promoción a las redes sociales, mientras que un 16,2 % utiliza el boca a boca y finalmente un 8,8 % opinó que emplea vallas publicitarias.

19. ¿Cuáles son los principales procesos de comercialización para su empresa?

Tabla 24

Procesos de Comercialización

Opciones	Frecuencia	%
Desarrollar nuevos productos	25	31,3 %
Pronosticar ventas	24	30 %
Disponer de exigencias de productos terminados	16	20 %
Administrar Publicidad	5	6,2 %
Procesar pedidos de clientes	10	12,5 %
Total	80	100 %

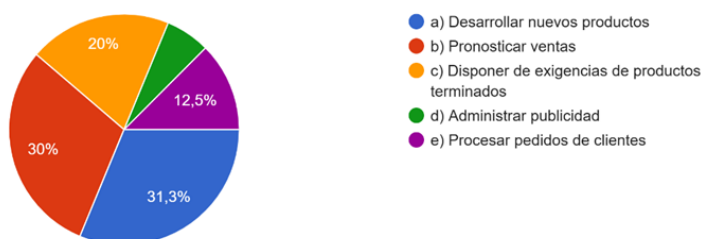
Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 21

Procesos de Comercialización

19. ¿Cuáles son los principales procesos de comercialización para su empresa?
80 respuestas



Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos se logró evidenciar que un 31,30 % de los encuestados indicó que como principal proceso de comercialización para su empresa se destaca el desarrollo de nuevos productos. Por su parte, un 30 % seleccionó la opción pronosticar ventas, mientras un 20 % indicó la opción disponer de exigencias de productos terminados y finalmente un 12,50 % seleccionó la opción de procesar pedidos de clientes.

4.1.1 Análisis Inferencial

4.1.1.1 Prueba de Hipótesis

Formulamos las hipótesis estadísticas:

H1: Las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial generan una mayor tasa de permanencia.

H0: Las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial no generan una mayor tasa de permanencia.

Figura 22

Datos de contingencia de la prueba de hipótesis

Tabla cruzada Gestión empresarial *PYMES comerciales

			PYMES comerciales								Total
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	
Gestión empresarial	2,00	Recuento	1	2	1	4	1	0	0	0	9
		Recuento esperado	,1	,2	1,0	2,8	2,8	1,4	,5	,2	9,0
		% del total	1,3%	2,5%	1,3%	5,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	11,3%
	3,00	Recuento	0	0	4	4	1	2	0	0	11
		Recuento esperado	,1	,3	1,2	3,4	3,4	1,7	,6	,3	11,0
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	1,3%	2,5%	0,0%	0,0%	13,8%
	4,00	Recuento	0	0	2	9	8	6	1	0	26
		Recuento esperado	,3	,7	2,9	8,1	8,1	3,9	1,3	,7	26,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	11,3%	10,0%	7,5%	1,3%	0,0%	32,5%
	5,00	Recuento	0	0	2	4	7	2	1	2	18
		Recuento esperado	,2	,5	2,0	5,6	5,6	2,7	,9	,5	18,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	5,0%	8,8%	2,5%	1,3%	2,5%	22,5%
	6,00	Recuento	0	0	0	4	7	2	2	0	15
		Recuento esperado	,2	,4	1,7	4,7	4,7	2,3	,8	,4	15,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	8,8%	2,5%	2,5%	0,0%	18,8%
	8,00	Recuento	0	0	0	0	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,0	,1	,3	,3	,2	,1	,0	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Total	Recuento		1	2	9	25	25	12	4	2	80
	Recuento esperado		1,0	2,0	9,0	25,0	25,0	12,0	4,0	2,0	80,0
	% del total		1,3%	2,5%	11,3%	31,3%	31,3%	15,0%	5,0%	2,5%	100,0%

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Figura 23*Prueba de Chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,402 ^a	35	,030
Razón de verosimilitud	42,834	35	,170
Asociación lineal por lineal	13,860	1	<,001
N de casos válidos	80		

a. 44 casillas (91,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Como el valor significancia (Valor crítico observado) $0,03 < 0,05$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial generan una mayor tasa de permanencia.

4.1.1.2 Prueba de hipótesis Rho-Spearman

Con esta prueba se determinará en que grado se relacionan las dos variables.

Formulamos las hipótesis estadísticas:

H1: Las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial generan una mayor tasa de permanencia.

H0: Las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial no generan una mayor tasa de permanencia.

Figura 24*Prueba de hipótesis Rho-Spearman*

Correlaciones			Gestión empresarial (Agrupada)	PYMES comerciales (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión empresarial (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,338**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	80	80
	PYMES comerciales (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,338**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	80	80

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta a Pymes comerciales de Riobamba, junio del 2025.

Nota: Elaboración propia.

Como el coeficiente Rho-Spearman es 0,338 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia de 0,02 es menor que 0,05, esto indica que si existe relación entre las variables. Por consiguiente, se concluye que las PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba que poseen una buena gestión empresarial generan una mayor tasa de permanencia.

4.2 Discusión de los Resultados

Basado en los resultados obtenidos se puede argumentar que la gestión empresarial de los emprendimientos en PYMES comerciales de la ciudad de RIOBAMBA se logró analizar desde un contexto integral evidenciando que, aunque existe una participación equitativa en relación al género de los emprendedores, una parte de los negocios encuestados se dedican a la comercialización de repuestos para vehículos, textiles y artículos alimenticios, donde la mayoría se identifica como empresas minoristas, y más del 60% tienen una trayectoria mayor a tres años, demostrando cierto grado de estabilidad.

En relación a las motivaciones para emprender, prevaleció la necesidad sobre la oportunidad, lo que coincide con el expuesto por Muriithi (2020), quien señala que los emprendimientos surgen como estrategias de sobrevivencia más que de desarrollo planificado, lo que representa un factor que limita su sostenibilidad. De igual manera, coincide con lo señalado por Huilcapi y Gallegos (2020) quienes argumentan que el diagnóstico organizacional permite concebir estas condiciones y estructurar posibles mejoras.

Cabe destacar que, entre los aspectos más críticos resalta la falta de aplicación de planes de negocio, dicho argumento se relaciona directamente con la carencia de conocimientos administrativos detectada en más del 50% de los encuestados, quienes además manifestaron desconocimiento sobre normativas legales. Por lo tanto, el hallazgo se relaciona con lo expuesto por Guaminga (2022), quien destaca que los emprendedores con frecuencia desconocen los requisitos legales básicos para operar formalmente.

En relación al cumplimiento del ciclo administrativo, se evidencia un conocimiento básico de la planificación, dirección y control, destacando la importancia de fortalecer los procesos de ejecución y evaluación, que limita la efectividad de la gestión. Dicho argumento coincide con Sandoval et al. (2023) quienes mencionan que este tipo de gestión imposibilita el establecimiento de estrategias sostenibles en el tiempo.

Cabe señalar que, los procesos operativos se agrupan en la elaboración de reportes de compras y ventas, sin una unificación de presupuestos ni reportes de desempeño laboral y aunque la mayoría de los encuestados identifican como medios de promoción las redes sociales y el “boca a boca”, aún existe debilidad en áreas claves como el análisis del umbral de rentabilidad, precios de venta y devoluciones. De esta manera, se evidencia una limitada aplicación de modelos que coincide con lo expuesto por Willmington et al. (2022) y Carriel y Nieto (2022) equitativamente.

En este sentido, se identificó que, entre la clasificación de los emprendimientos, las microempresas con enfoque minorista obtuvieron la mayoría de selección, además, se

obtuvo que el capital inicial proviene principalmente de recursos propios y familiares, lo que limita el crecimiento y modernización. Dicho argumento coincide con lo expuesto por Kryvovyazyuk et al. (2021) quienes advierten que la falta de financiamiento y adaptación estratégica representan las principales barreras demandantes en entornos económicos cambiantes.

Finalmente, se destacó que, aunque existe una base operativa en funcionamiento, esta no se sustenta en principios técnicos ni estratégicos claros, señalando que las reuniones de evaluación, los métodos de medición de satisfacción del cliente y los procesos de inventario continúan siendo deficientes. Por lo tanto, se considera la necesidad de aplicar modelos enfocados en mecanismos de transformación organizacional que permitan lograr el impulso de la competitividad de dichos emprendimientos.

CAPÍTULO V

5. Marco Propositivo

Introducción

En la actualidad, las PYMES enfrentan desafíos tales como la necesidad de planificación estratégica, una gestión no profesionalizada y la escasa adaptación a las nuevas exigencias del mercado que afectan su sostenibilidad y competitividad. En consecuencia, se considera diagnosticar cómo se está llevando a cabo la gestión empresarial en estos negocios, con el propósito de diseñar estrategias que fortifiquen su desempeño organizacional.

Objetivo

Diagnosticar la gestión empresarial en las PYMES comerciales, con el fin de identificar áreas críticas que requieran mejora y proponer estrategias que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

FODA

Tabla 25

FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
• Conocimiento del mercado local. • Atención personalizada al cliente. • Flexibilidad operativa.	• Creciente tendencia hacia el consumo local. • Acceso a nuevas tecnologías digitales. • Programas gubernamentales de apoyo a emprendedores.
Debilidades	Amenazas
• Escasa planificación financiera. • Necesidad de capacitación del personal. • Restringida presencia en canales digitales.	• Alta competencia del comercio informal y grandes cadenas. • Cambios en las preferencias del consumidor. • Inestabilidad económica.

Nota. La tabla muestra el FODA como parte del diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26

DAFO

MATRIZ ESTRATÉGICA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Conocimiento del mercado local.	Escasa planificación financiera.
	Atención personalizada al cliente.	Falta de capacitación del personal.
	Flexibilidad operativa.	Limitada presencia en canales digitales.
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
Creciente tendencia hacia el consumo local.	FO: Aprovechar el conocimiento del mercado y la atención personalizada para captar al cliente local mediante canales digitales.	DO: Desarrollar programas de capacitación con apoyo de iniciativas públicas y herramientas tecnológicas.

Acceso a nuevas tecnologías digitales.
Programas gubernamentales de apoyo a emprendedores.

Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
Alta competencia del comercio informal y grandes cadenas.	FA: Usar la flexibilidad operativa para adaptarse rápidamente frente a la competencia.	DA: Implementar una gestión más profesionalizada para reducir vulnerabilidad ante la competencia e inestabilidad.
Cambios en las preferencias del consumidor.		
Inestabilidad económica.		

Nota. La tabla muestra el DAFO como parte del diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias propuestas

Seguidamente, se procede a describir las estrategias propuestas destacando, el objetivo para cada estrategia, así como las personas responsables y la duración que se plantea para cumplir con cada una de ellas:

Estrategia 1: Digitalización de procesos y ventas.

Tabla 27

Estrategia 1 propuesta

Objetivo planteado:

Optimizar la gestión operativa y comercial mediante la adopción de tecnologías digitales.

Dirigido a: Propietarios y administradores de PYMES comerciales.

Modalidad: Talleres presenciales y virtuales, asesorías técnicas.

Inversión: El costo por un valor de \$200.

Duración: El desarrollo e implementación tendrá una duración de 3 meses.

Nota: La tabla describe la estrategia propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 2: Programa de formación en gestión empresarial.

Tabla 28

Estrategia 2 propuesta

Objetivo planteado:

Fortalecer capacidades gerenciales y administrativas en los emprendimientos.

Dirigido a: Emprendedores y responsables de áreas clave.

Modalidad: Capacitación semipresencial, con módulos mensuales.

Inversión: El costo por un valor de \$200.

Duración: El desarrollo e implementación tendrá una duración de 4 meses.

Nota: La tabla describe la estrategia propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 3: Alianzas con instituciones locales.

Tabla 29

Estrategia 3 propuesta

Objetivo planteado:

Crear redes de colaboración para facilitar el acceso a financiamiento, asesoría y nuevos mercados.

Dirigido a: Emprendimientos registrados y en funcionamiento.

Modalidad: Convenios con cámaras de comercio, municipios, universidades.

Inversión: El costo por un valor de \$500.

Duración: El desarrollo e implementación tendrá una duración de 6 meses.

Nota: La tabla describe la estrategia propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 4: Elaboración de planes estratégicos individualizados.

Tabla 30

Estrategia 4 propuesta

Objetivo planteado:

Diseñar planes adaptados a la realidad de cada PYME, considerando sus recursos, entorno y objetivos.

Dirigido a: Dueños de negocios con más de 1 año de actividad.

Modalidad: Asesoría personalizada (visitas técnicas e informes).

Inversión: El costo por un valor de \$700.

Duración: El desarrollo e implementación tendrá una duración de 2 meses.

Nota: La tabla describe la estrategia propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción propuesto

En este apartado, se procede a describir el plan de acción que detalla las actividades necesarias para la implementación de las estrategias propuestas:

Tabla 31

Plan de Acción propuesto

Estrategia	Responsable	Duración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Optimizar la gestión operativa y comercial mediante la adopción de tecnologías digitales.	Propietarios y administradores de PYMES comerciales.	3 meses						

Fortalecer capacidades gerenciales y administrativas en los emprendimientos. Crear redes de colaboración para facilitar el acceso a financiamiento, asesoría y nuevos mercados. Diseñar planes adaptados a la realidad de cada PYME, considerando sus recursos, entorno y objetivos.	Emprendedores y responsables de áreas clave (ventas, finanzas, logística). Asesor externo y propietarios. Asesor externo y propietarios.	4 meses 6 meses 2 meses	
--	--	---------------------------------------	--

Nota: La tabla describe cada una de las estrategias propuestas. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Basado en el análisis de los resultados obtenidos, se puede concluir que según el objetivo describir la gestión empresarial de los emprendimientos de las PYMES comerciales en la ciudad de Riobamba, se identificó que estas presentan características diversas, representadas por el tamaño de las PYMES, su sector y la cantidad de trabajadores que las componen, destacándose una tendencia hacia la informalidad en algunos procesos administrativos, así como limitaciones en la planificación estratégica y una frágil incorporación de herramientas tecnológicas, lo que perturba su competitividad y crecimiento sostenido.

De igual manera, se pudo concluir que según el objetivo clasificar los emprendimientos de las PYMES de la ciudad de Riobamba, muchas de estas carecen de estructuras organizativas definidas, planes de negocio actualizados y mecanismos efectivos de control interno. Sin embargo, se reconocen fortalezas como la cercanía con el cliente, la flexibilidad en la toma de decisiones y el conocimiento del mercado local. Asimismo, se identificaron diferencias significativas en cuanto a tamaño, tiempo de funcionamiento, nivel de formalización, y sectores comerciales a los que pertenecen, lo que puede condicionar los niveles de gestión empresarial y sus respectivas necesidades de fortalecimiento.

Finalmente, el último objetivo contrastar la gestión empresarial entre distintas PYMES, se determinó que aquellas con mayores niveles de formación gerencial, planificación estructurada y adopción de tecnologías muestran un mejor desempeño, en comparación con aquellas que operan sin la planificación de sus procesos.

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones se sugiere:

- Fomentar programas de capacitación empresarial, para los emprendedores y dueños de PYMES, a través de un enfoque en planificación estratégica, gestión financiera y liderazgo, con el propósito de profesionalizar la administración de sus emprendimientos. Es preciso mencionar que, la capacitación constituye un elemento valioso para fortificar las competencias relacionadas con la gestión, liderazgo y toma de decisiones en los emprendedores y basado en la Teoría del Capital Humano la inversión en formación aumenta la productividad tanto individual como organizacional. En consecuencia, las PYMES presentan actualmente limitaciones en conocimientos financieros, marketing, digitalización y administración, lo que limita su competitividad, por lo tanto, promover dichos programas en el contexto empresarial no solamente contribuye a la eficiencia interna, sino también a la sostenibilidad y la capacidad de respuesta frente a cambios del sector.
- Implementar un sistema de clasificación sectorial y de tamaño, que permita a las instituciones públicas y privadas ofrecer apoyo diferenciado y focalizado, acorde a las necesidades específicas de cada tipo de emprendimiento. En este contexto, las PYMES presentan diferencias entre sí relacionadas a su estructura, destacando el nivel de formalización y recursos disponibles. En consecuencia, disponer de un sistema de clasificación basado en atributos de las PYMES analizadas permitirá facilitar el establecimiento de políticas públicas, programas de financiamiento y estrategias de apoyo diferenciadas y basado en la Teoría de Contingencias se puede argumentar que, cada empresa requiere un tipo de gestión y apoyo diferente de acuerdo a sus condiciones y entorno.
- Impulsar alianzas estratégicas entre PYMES y organismos de apoyo al emprendimiento, como cámaras de comercio, universidades y gobiernos locales, que faciliten el acceso a asesorías, herramientas tecnológicas y financiamiento. En este contexto, las alianzas estratégicas contribuyen a que las PYMES puedan acceder tanto a recursos como a asesoría técnica y logren su desarrollo de manera integral y basado en la Teoría de Recursos y Capacidades se puede argumentar que las empresas obtienen ventaja competitiva sostenible cuando logran gestionar recursos valiosos. Por lo tanto, en Riobamba se considera relevante fortalecer dichos vínculos, con el fin de contribuir tanto a la competitividad como al acceso a mercados regionales y nacionales.
- Desarrollar un modelo de gestión adaptado a la realidad de las PYMES de Riobamba, donde se contemple procesos estructurados, prevaleciendo la innovación, sostenibilidad y mejora continua. Según lo expuesto anteriormente, los modelos de gestión tradicionales no consideran las limitaciones de recursos humanos, financieros y tecnológicos de las PYMES, por ende, la Teoría de la Contingencia

destaca que no existe un único modelo organizativo, sino que se debe considerar la estructura y gestión para lograr adecuarse al entorno en función de las características de cada organización. Finalmente, al diseñar un modelo flexible y enfocado en la situación actual de Riobamba se logrará mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (16 de diciembre de 2005). Registro Oficial Suplemento 167. *Código del Trabajo*. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/C%C3%B3digo-del-Trabajo.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de mayo de 2019). Registro Oficial Suplemento 497. *Código de Comercio*.
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (28 de febrero de 2020). Suplemento del Registro Oficial No. 151. *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*.
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Briones, T., Carvajal, D. y Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026-2044.
doi:10.23857/pc.v6i3.2490
- Carriel, R. y Nieto, A. (2022). La evolución de la calidad hacia la calidad total. *Alfa Publicaciones*, 4(1), 383-397. doi:<https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.166>
- CCQ. (2020). *Cámara de Comercio de Quito*. https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- CCQ. (2024). *Cámara de Comercio de Quito*. Clasificación de las PYMES:
https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Chaglla, P. (2019). *Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato], Repositorio Institucional UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5b07e036-8d5d-4bcb-a136-9299225e759b/content>
- COPCI. (29 de diciembre de 2010). Registro Oficial Suplemento 351. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*.
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- De Justo, M. (2020). Prueba de Chi Cuadrado para una sola muestra. *IES*, 1(1), 1-9.
https://www.geocities.ws/nievas_ies/psicoestadistica2/chi_cuadrado.pdf
- Díaz, G. y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 1(39), 19-36. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Fetais, A., Abdella, G., Khalifa, K., & Hamouda, A. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*, 13(4), 1-9. doi:<https://doi.org/10.3390/info13040185>

- García, J. (2021). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. Retrieved from https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_para_a.html?id=SHtayQEACAAJ&redir_esc=y
- Guaminga, C. (2022). *Los emprendimientos Comerciales en la ciudad de Riobamba y el Derecho de Marca*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo], Repositorio Institucional UNACH, Riobamba. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10470>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera Edición ed.). Mc Graw Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hitt, M., Arregle, J., & Holmes, M. (2020). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259-264. doi:10.1111/joms.12646
- Huilecapi, S. y Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Espacios*, 41(40), 11-23. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Kryvovyzhyuk, I., Otylvanska, G., Shostak, L., Sak, T., Yushchyshyna, L., Volynets, I., . . . Visyna, T. (2021). Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development directions and strategies. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-14. <https://philarchive.org/archive/KRYBDA>
- Lujan, M., Alderete, L. y Villalba, A. (2024). Factores que Inciden en la Creación de PyMEs Comerciales Unipersonales del Rubro Panaderías en la Ciudad de Pilar. 4(3), 1595-1614. doi:<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.500>
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas, A. (2020). El coeficiente de correlacion de los rangos de Spearman. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1-19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017
- Mikhailovna, V., Nicolaevna, O., Victorovich, P., Evgenievich, D., & Nikolaevna, S. (2020). Improvement of approaches to the strategic development management of enterprise. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 301-312. doi:[http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(21\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(21))
- Muñoz, S., Anchundia, A., Alcívar, N. y Cedeño, E. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. *Uniandes*, 7(4), 517-532. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1837?articlesBySimilarityPage=2>
- Muriithi, S. (2020). The future business diagnostic model: The core to successful business sustainability in the 21st century. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 8(2), 14-34. <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2020/09/Full-Paper-THE-FUTURE-BUSINESS-DIAGNOSTIC-MODEL-THE-CORE-TO-SUCCESSFUL-BUSINESS-SUSTAINABILITY-IN-THE-21ST-CENTURY.pdf>

- Olvera, B., Solís, H. y Chica, L. (2023). La reingeniería de los procesos en las industrias manufactureras en tiempos de postpandemia. *Revista Científica "INGENIAR"*, 6(12), 1-10. doi:<https://doi.org/10.46296/ig.v6i12.0104>
- Sandoval, D., Vivero, A. y Alemán, K. (2023). Diagnóstico de gestión empresarial en la empresa Dr. ICE de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. *Universidad y Sociedad*, 15(6), 365-373. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4247/4153>
- Sandoya, E., Flores, F., Anastacio, G. y Moreira, N. (2023). Tipos de emprendimiento y su contribución a la sociedad en Ecuador. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 10(2), 232-240. doi:<https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v10n2.a4155>
- Sanjines, F. (2020). *Modelo de diagnóstico organizacional aplicado en la empresa ENCOCHEP de la ciudad de Machala*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Machala], Repositorio Institucional UTMACH. https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15263/1/E-11530_SANJINES%20LASCANO%20FRANCISCO%20DARIO.pdf
- Shahab, S. (2021). Transaction Costs in Planning Literature: A Systematic Review. *Journal of Planning Literature*, 37(3), 403-569. doi:<https://doi.org/10.1177/08854122211062085>
- Singh, A., Lim, W., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 11(36), 1-20. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Singh, S., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 12(8), 788-798. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Slusarczyk, M. (2020). Diagnóstico de aplicación de las NTIC en las PYMES de Riobamba – Ecuador. *3C TIC*, 4(2), 1-10. <https://3ciencias.com/articulos/articulo/diagnostico-de-aplicacion-de-las-ntic-en-las-pymes-de-riobamba-ecuador/>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G. y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar*, 4(3), 36-53. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>
- Valarezo, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *Sinergia*, 13(3), 65-72. doi:<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4278>
- Vargas, M. y Uttermann, R. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. *Revista de Gerencia*, 25(90), 709-720. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559024/html/>
- Willmington, C., Belardi, P., Murante, A., & Vainieri, M. (2022). The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 22(139), 1-20. doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-022-07467-8>

APÉNDICE

Apéndice 1 Cuestionario validado y adaptado de Chaglla (2019).

Estimados(a) participantes:

Le pedimos que complete la encuesta a continuación con el fin de recabar información sobre el diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Riobamba. La información proporcionada será tratada de manera confidencial y solo se presentarán estadísticas generales con fines académicos. La encuesta consta de una serie de preguntas de múltiples opciones. Al leer cada una de ellas, seleccione una única respuesta que sea más fidedigna y confiable basada en su opinión. ¡Agradecemos su cooperación!

Género del participante: Femenino _____ Masculino _____

Edad: De 18 a 23: ____ De 24 a 29: ____ De 30 a 35: ____ De 36 a 40: ____ De 41 a 46: ____ De 47 a 52: ____

Nivel de educación: Sin estudios: ____ Primarios: ____ Secundarios: ____ Tercer Nivel: ____ Cuarto nivel: ____

1. ¿A qué actividad dedica su emprendimiento?

- a) Productos alimenticios, bebidas y tabaco ____
- b) Materias primas agrarias y de animales vivos ____
- c) Repuestos y accesorios de vehículo ____
- d) Textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero ____
- e) Madera y materiales de construcción ____
- f) Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones ____
- g) Productos farmacéuticos ____
- h) Papelería y artículos de uso personal ____
- i) Combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales ____
- j) Venta de automóviles y vehículos de motor ____

2. En función de la actividad que realiza, ¿Qué tipo de microempresa comercial se considera?

- a) Mayorista ____
- b) Minorista ____
- c) Comisionista ____

3. ¿Cuánto tiempo tiene su emprendimiento en el mercado?

- a) Menos de 1 año ____
- b) De 1 a 3 años ____
- c) Más de tres años ____

4. ¿Por qué emprendió?

- a) Idea ____
- b) Necesidad ____
- c) Oportunidad ____

5. ¿Cómo obtuvo el capital inicial para desarrollar la empresa?

- a) Capital propio ____

- b) Capital familiar (patrimonio) ____
 - c) Capital ajeno (financiamiento) ____
 - d) Capital del Gobierno ____
6. ¿Para iniciar su emprendimiento aplicó un plan de negocios?
- a) Si ____
 - b) No ____
7. ¿Su emprendimiento está acorde a?
- a) Plan Nacional de Desarrollo (Toda una vida) ____
 - b) Agenda de Transformación de la Matriz ____
 - c) Productiva ____
 - d) Agenda de Desarrollo Zonal ____
8. ¿Cuál de las siguientes barreras se presentaron para el desarrollo o crecimiento de su empresa? (seleccione la más importante):
- a) Escases de recursos financieros ____
 - b) Inadecuada experiencia empresarial ____
 - c) Carencia de un mercado objetivo ____
 - d) Escases de personal cualificado ____
 - e) Desconocimiento en la gestión administrativa ____
 - f) Desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios ____
9. Cumple con el ciclo del proceso administrativo:
- a) Planificar ____
 - b) Organizar ____
 - c) Dirigir ____
 - d) Ejecutar ____
 - e) Controlar ____
10. ¿Cuáles son los componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio?
- a) Clientes ____
 - b) Productos ____
 - c) Mercados ____
 - d) Preocupación por supervivencia y mejoramiento ____
 - e) Preocupación por imagen pública ____
 - f) Personal adecuado ____
11. En el proceso operativo de su emprendimiento realiza:
- a) Presupuestos ____
 - b) Proyecciones ____
 - c) Reporte de compras ____
 - d) Reporte de ventas ____
 - e) Reporte de desempeño laboral ____
 - f) Ninguno de los anteriores ____
12. En el área comercial de su emprendimiento se:
- a) Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos ____
 - b) Conoce el importe de sus devoluciones ____
 - c) Conoce el porcentaje de ventas de cada producto que comercializa ____

- d) Conoce usted el umbral de rentabilidad por producto ____
 - e) Dispone de elementos correctos para determinar el precio de venta de sus productos ____
13. ¿En base a que indicador determina el rendimiento que tiene su negocio?
- a) Los objetivos planteados ____
 - b) Periodos anteriores financieros de la empresa ____
 - c) Competencia ____
 - d) Calidad del producto servicio ____
14. ¿Qué criterios maneja el negocio para la adquisición de inventarios?
- a) Precio ____
 - b) Calidad ____
 - c) Oportunidad de entrega ____
 - d) Justo a tiempo (JIT) ____
 - e) Cadena de suministros ____
15. ¿Qué método de medición de satisfacción del cliente utiliza?
- a) Encuesta ____
 - b) Entrevista personal ____
 - c) Entrevista telefónica ____
 - d) Buzón de quejas ____
 - e) Seguimiento de clientes ____
16. Se realizan reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo:
- a) Servicio de atención al cliente ____
 - b) Captación de nuevos clientes ____
 - c) Mejora de productos o servicios ____
 - d) Control de inventarios y logística ____
 - e) Respuestas ante reclamos de clientes ____
17. ¿Cómo contribuye su empresa al desarrollo económico y social de la ciudad?
- a) Provisión de fuentes de Trabajo ____
 - b) Generación de Impuestos ____
 - c) Generación de Comercio ____
 - d) Satisfacción de Necesidades ____
18. ¿Qué medios de promoción utiliza la empresa?
- a) Radio ____
 - b) Televisión ____
 - c) Medios impresos ____
 - d) Vallas publicitarias ____
 - e) Redes sociales ____
 - f) Boca en Boca ____
19. ¿Cuáles son los principales procesos de comercialización para su empresa?
- a) Desarrollar nuevos productos ____
 - b) Pronosticar ventas ____
 - c) Disponer de exigencias de productos terminados ____
 - d) Administrar publicidad ____
 - e) Procesar pedidos de clientes ____