

## Desarrollo administrativo de las microempresas ecuatorianas. Modelo de gestión estratégica organizacional

### Administrative Development of Ecuadorian Microenterprises. Organizational Strategic Management Model

Lisenia Karina Baque Villanueva 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes  
Ecuador

[uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec](mailto:uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec)

Aída Margarita Izquierdo Morán 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes  
Ecuador

[uq.aidaizquierdo@uniandes.edu.ec](mailto:uq.aidaizquierdo@uniandes.edu.ec)

Danilo Augusto Viteri Intriago 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes  
Ecuador

[uq.daniloviteri@uniandes.edu.ec](mailto:uq.daniloviteri@uniandes.edu.ec)

**Fecha de enviado:** 15/06/2022

**Fecha de aprobado:** 04/09/2022

---

**RESUMEN:** El objetivo de esta investigación fue elaborar un modelo de gestión estratégica para mejorar los procesos administrativos en las microempresas ecuatorianas. La metodología aplicada fue descriptivo y bibliográfico, cuali-cuantitativa, se consideró la encuesta como herramienta de recolección de datos, misma que se aplicó a 20 directivos de microempresas de la Provincia de Los Ríos, que se desempeñan en distinto tipo de industria: manufactura, transporte y comercio. Dentro de los principales hallazgos se puede mencionar que las microempresas son manejadas en su mayoría por gente joven, sus edades se encuentran en un rango de 25 a 38 años. Estas organizaciones se apoyan de algunos documentos que les permite llevar a cabo el proceso administrativo, pero algunas de ellas deben ser fortalecidas en este ámbito; tal es así que un importante porcentaje desconoce sus fortalezas y debilidades y de algunas herramientas que son indispensables a la hora de realizar la gestión organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** gestión estratégica; microempresa; planificación; desarrollo administrativo.

**ABSTRACT:** The objective of this research was to develop a strategic management model to improve administrative processes in Ecuadorian microenterprises. The methodology applied was descriptive and bibliographic, qualitative-quantitative, the survey was considered as a data collection tool, which was applied to 20 managers of micro-enterprises in the Province of Los Ríos, who work in different types of industry: manufacturing, transport and trade. Among the main findings, it can be mentioned that microenterprises are mostly managed by young people, their ages are in a range of 25 to 38 years. These organizations are supported by some documents that allow them to carry out the administrative process, but some of them must be strengthened in this area; so much so that a significant percentage is unaware of its strengths and weaknesses and of some tools that are essential when carrying out organizational management.

**KEYWORDS:** strategic management; microenterprise; planning; administrative development.

En Ecuador, las microempresas constituyen parte fundamental en el desarrollo económico y social, ya que son generadoras de empleo y bienestar para las familias. En tal sentido es necesario buscar las mejores estrategias que permita aportar al desarrollo administrativo de las microempresas. Estas estrategias facilitaran la competencia y la sustentabilidad en el tiempo de estas unidades de negocio.

Gran cantidad de microempresas en el país carecen de una organización administrativa, así como también de un direccionamiento estratégico, lo cual afecta directamente a la misma porque se ve disminuida su capacidad para la toma de decisiones, fomentando de esta forma un trabajo sin una planificación previa.

De acuerdo con el ranking empresarial del 2022 presentado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2022), Ecuador cuenta con el 79,7 % de microempresas activas, lo que corresponde a 2,524, de las cuales 49 se encuentran debidamente registradas en la Provincia Los Ríos.

Cada vez es más indispensable contar con una planificación estratégica para fortalecer la gestión administrativa de las microempresas ecuatorianas, que a su vez permita desarrollarlas, incentivarlas e innovarlas en el sector en el cual se desempeñen.

Entonces, ¿cómo contribuir al desarrollo empresarial de las Microempresas ecuatorianas? Para apoyar al desarrollo de las microempresas es necesario que estas cuenten con herramientas que actúen eficientemente en el desarrollo organizacional, la innovación, habilidades para identificar los cambios y generación de competencia.

## Desarrollo

Según Pacheco et al. (2018) la gestión administrativa se investiga por el grado de desarrollo de los elementos de la gestión en cada institución. Existen cuatro indicadores: existencia, pertinencia, apropiación, y mejoramiento continuo; que permiten situar el grado de desarrollo que tiene la gestión administrativa desde pasos incipientes en la organización de las actividades misionales y de apoyo como el nivel existencia, hasta altos estándares de práctica administrativa que pueden certificarse por algún ente externo para el nivel mejoramiento continuo.

Para Quiroga (2021), la gestión estratégica es la acción y el efecto de poder gestionar de forma hábil y eficiente una empresa o negocio. Esto, implementando las estrategias que le permitan sobrevivir en el corto plazo y volverse competitiva en el mediano y largo plazo.

La gestión estratégica tiene como objetivos:

- Alcanzar una ventaja competitiva
  - ✓ Liderar el mercado
  - ✓ Diferenciarse en el mercado
- Servir de guía para la organización
  - ✓ Sobrellevar los cambios en el entorno empresarial

Para Marciniak (2016) el proceso de la gestión estratégica tiene dos etapas, la primera consiste en determinar la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización en estudio; la segunda etapa consiste en realizar un análisis estratégico tanto externo como interno derivando en la evaluación de la posición de la organización en su entorno; una tercera etapa dedicada a la construcción o propuesta de la estrategia y su consecuente implementación y

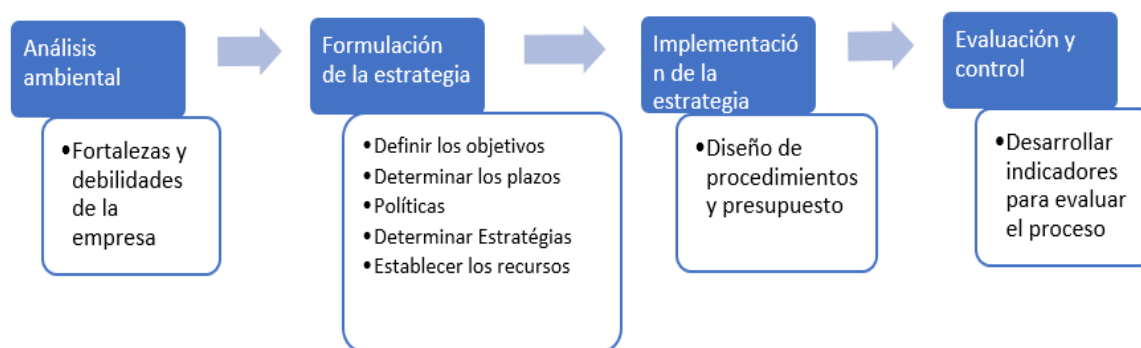
Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

monitorización; y finalmente la cuarta etapa enfocada en el control estratégico.

Según Padrón (2016), la gestión estratégica sirve para determinar hasta dónde se desea llegar, tomando en consideración las decisiones

que se deben tomar para alcanzar los objetivos planteados.

En la Figura 1 se pueden apreciar las fases necesarias en el proceso de gestión estratégica.



**Figura 1.** Fases indispensables en el proceso de la gestión estratégica.

Por su parte, Nieven (2015) piensa que el éxito de la gestión estratégica se debe a los compromisos y altos controles que realiza la gerencia, en cuanto a la planeación estratégica y los recursos necesarios para llevar a cabo el sistema de gestión.

Para Brigham y Houston (2016), la gestión estratégica organizacional es una herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva.

La importancia de la gestión estratégica organizacional radica en que la gerencia debe pensar en las oportunidades y amenazas presentes en un contexto sumamente volátil, definiendo los objetivos estratégicos y

operativos, sus indicadores y valores planificados, orientados a definir las estrategias, su implementación, control y seguimiento, en miras a la consecución de los objetivos empresariales (Sanchez, 2021).

En cuanto al desarrollo administrativo, Serna (2015) considera que es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades públicas y privadas, cuyos propósitos son: la creación de relaciones de cooperación, aceptación; el cumplimiento de los fines sociales y de las responsabilidades y compromisos; el mejoramiento de los niveles de la administración; y, el mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios a cargo de la empresa.

Para Velásquez (2015), el desarrollo administrativo es una herramienta indispensable para todo tipo de empresas de los diversos sectores del mercado; siendo aplicada con diversos enfoques. Un claro ejemplo de ello es el

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

enfoque de la teoría general de sistemas y contingencias, donde relacionan esta última con cada función administrativa, por ejemplo, el control, ya que como manifiestan algunos investigadores: cuando la tarea es de rutina, los criterios de desempeño son más y exigen eficiencia.

El desarrollo administrativo en sí sería el medio utilizado por las entidades para lograr la mejora continua dentro de un entorno globalizado altamente competitivo y en evolución constante (Sánchez, 2021).

Para lograr un excelente desarrollo administrativo es indispensable que las microempresas cuenten con una planificación estratégica. La planificación estratégica se podría definir como un plan de acción que emplea la administración como herramienta primordial para la viabilidad y crecimiento de la organización; de este modo, el plan estratégico se asume como una herramienta fundamental para la planificación, siendo un documento que consta de las metas, objetivos y estrategias de la empresa, en el cual, la dirección se propone cumplir, en el largo plazo, con el propósito de cambiar de una situación actual o una deseada (Chiavenato & Sapito, 2016).

### Métodos

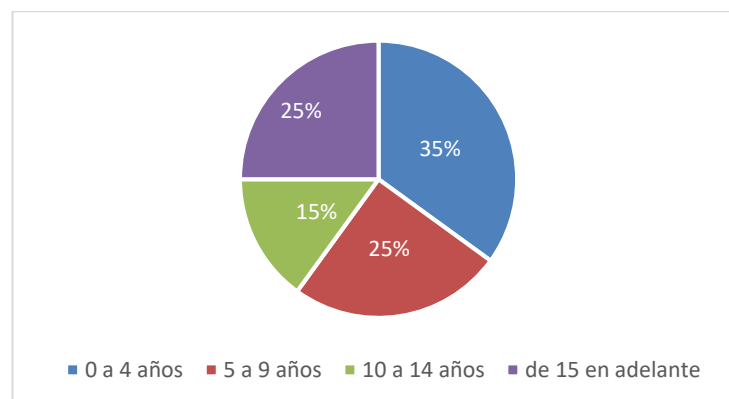
La investigación realizada fue de tipo descriptivo y bibliográfico, cuali-cuantitativa, lo cual facilitó el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación. Además, permitió identificar las principales deficiencias de las microempresas objeto de estudio.

El objeto de estudio estuvo conformado por 20 microempresas de la Provincia de Los Ríos, que se desempeñan en distintos tipos de industria: manufactura, transporte y comercio.

Para la obtención de datos se consideró la aplicación de la técnica de la encuesta a sus directivos, con la intención de realizar un diagnóstico de estas unidades de negocio que aporten información relevante y que permita determinar si es factible la elaboración de un modelo de gestión estratégica para mejorar los procesos administrativos en las microempresas ecuatorianas.

### Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de la encuesta efectuada a los directivos de las microempresas ecuatorianas.

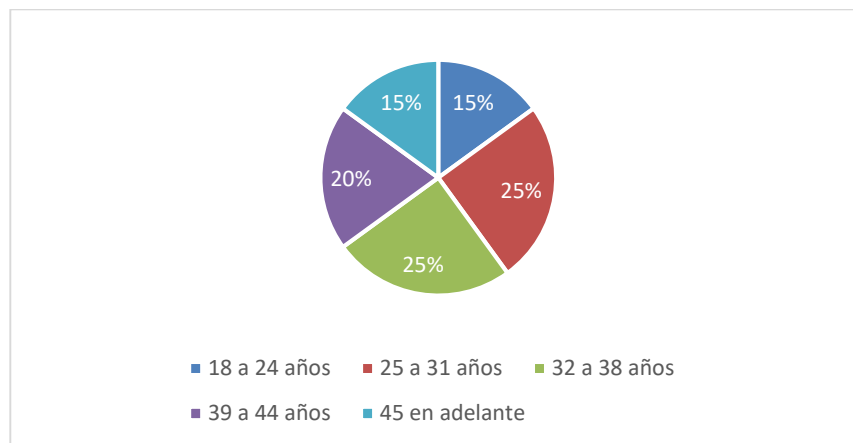


**Figura 2.** Edad de la microempresa.

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

Según se puede observar en la Figura 2, de las 20 microempresas investigadas, el 35 % tiene una antigüedad de 0 a 4 años, el 25 % 5 a 9 años, el 15 % de 10 a 14 años y el 25 % tiene más de 15 años en el mercado. Lo que permite

deducir que una gran cantidad de microempresas tiene experiencia y un mercado consolidado.

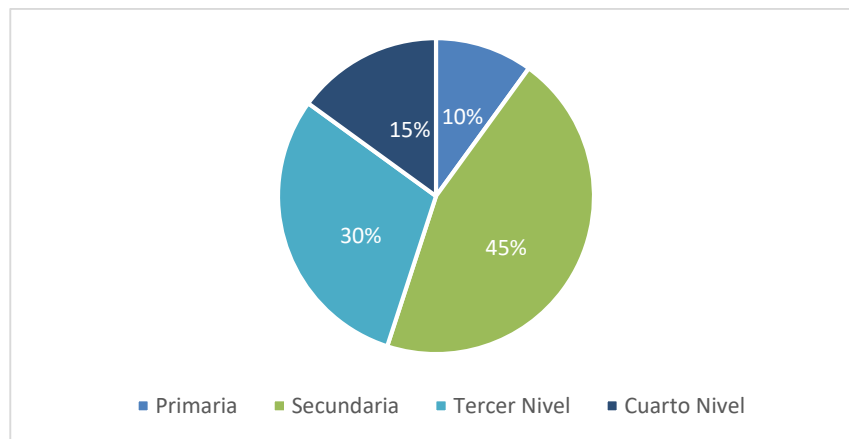


**Figura 3.** Edad del directivo.

Como se visualiza en la Figura 3, de los 20 directivos encuestados el 15 % tienen entre 14 a 24 años de edad, el 25 % se encuentra en un rango de 25 a 31 años, el 25 % de 32 a 38 años, el 20% entre 39 a 44 años y el 15 % tiene más de 45 años de edad. Esta información evidencia que en la actualidad cada vez más la gente joven se está inclinando por el campo empresarial, ya

que encuentran la oportunidad de participar en esta área, el fácil acceso a la tecnología y el deseo de conocer nuevos rumbos sumado a la situación económica del país hace que los jóvenes se arriesguen y aporten al desarrollo empresarial.

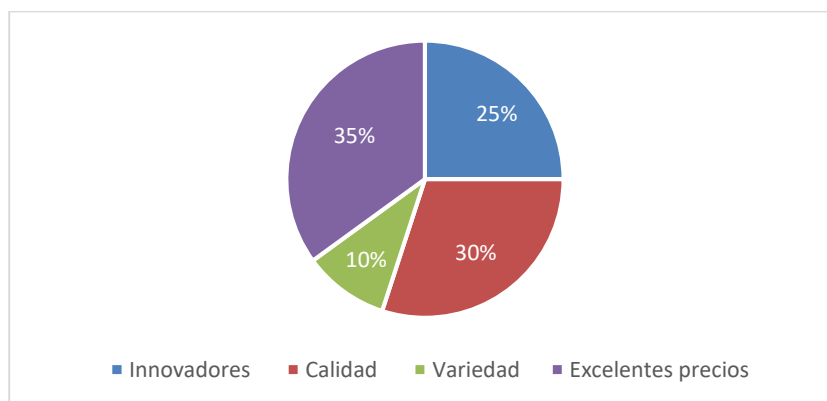
Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago



**Figura 4.** Nivel de educación del directivo.

En cuanto al nivel de educación que poseen los directivos de las microempresas se evidencia que el 10 % ha culminado la primaria, el 45 % cuenta con estudios secundarios finalizados, el 30 % posee título de tercer nivel y apenas un 15 % tiene una formación de tercer nivel (Figura 4).

Para gestionar el desarrollo de una organización es indispensable que quienes están al frente de ella tenga los conocimientos necesarios en herramientas administrativas que le permita desarrollar una visión más estratégica.

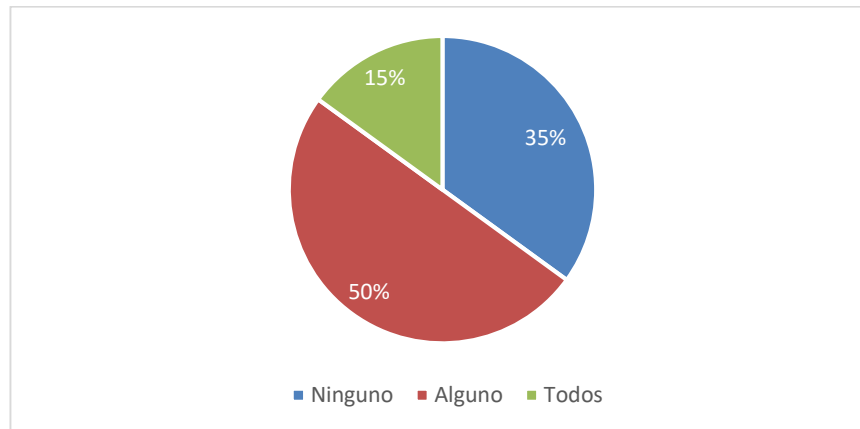


**Figura 5.** Productos que ofrece la microempresa.

La investigación realizada permite conocer que el 25 % de los directivos califican que los productos que ofrecen son innovadores, el 30 % indica que la empresa ofrece calidad, el 10 % manifiesta que tienen variedad, mientras que el 35 % señala que ofrecen productos con excelentes precios (Figura 5). Indudablemente

los precios que se manejen en una microempresa serán un factor importante en el posicionamiento de la misma, sin descuidar otros factores igual de importantes que pueden definir la demanda y la rentabilidad de estas unidades de negocio.

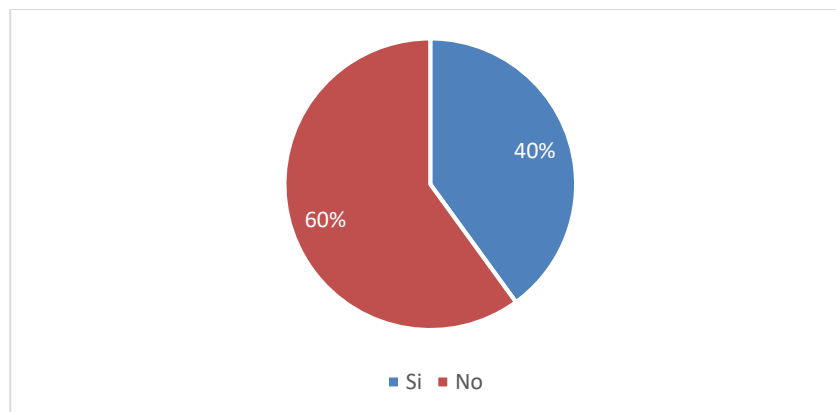
Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago



**Figura 6.** Documentos de la microempresa para definir los procesos.

La figura 6 indica que el 35 % de microempresas no maneja o elabora documentos que le ayuden a definir los procesos, el 50 % señala que aplican solo algunos, mientras que el 15 % maneja todo tipo de documentación. La documentación interna

dentro de la empresa tiene un papel fundamental, ya que permite llevar a cabo el proceso administrativo y favorecerá a las operaciones de la organización haciendo que ésta tenga el éxito esperado.

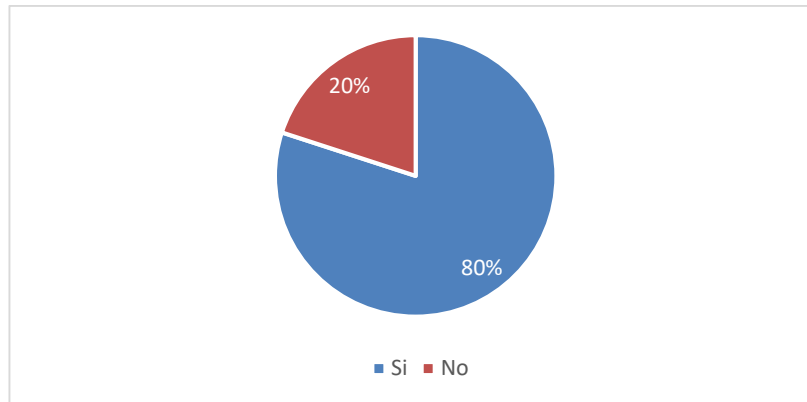


**Figura 7.** Fortalezas y debilidades identificadas por la empresa.

Como se observa en la figura 7 el 40 % de las empresas tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización, mientras que el 60 % no lo tienen. Es muy importante que las microempresas cuenten con una matriz FODA

(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que les permita analizar, buscar y plantear mejor sus estrategias y de esta forma lograr sus objetivos.

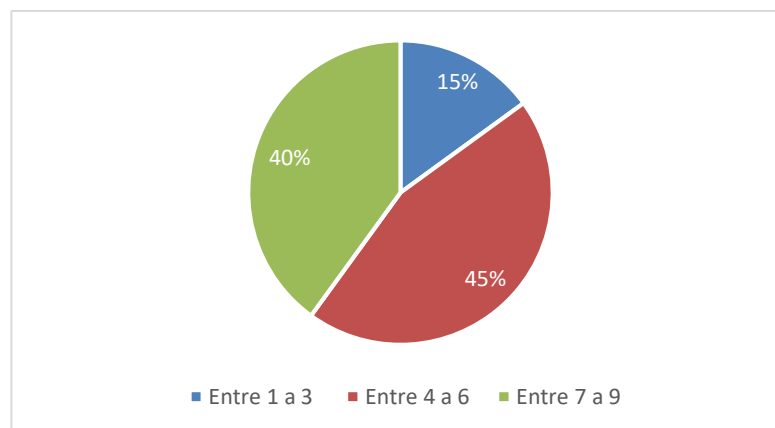
Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago



**Figura 8.** Identificación de las principales actividades a las que se dedica la microempresa.

En cuanto a las principales actividades a las que se dedican las microempresas estudiadas, como se puede apreciar en la Figura 8, el 80 % de microempresarios han identificado plenamente las principales actividades a las cuales se dedica la organización, el 20% indica que no tiene identificadas con precisión tales

actividades. Tanto los directivos como los colaboradores deben conocer cuáles son las actividades que desempeña la organización, es decir, se debe contar con la misión y visión para fortalecer la eficiencia y eficacia de la misma.

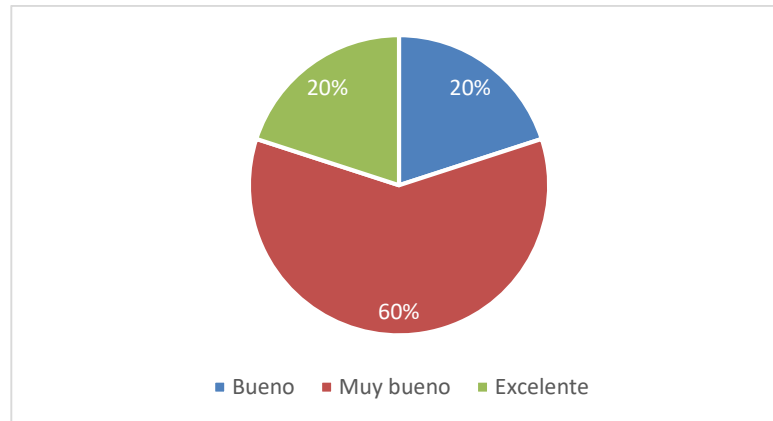


**Figura 9.** Número de colaboradores de la empresa.

Tal como se aprecia en la Figura 9, en las organizaciones objeto de estudio el 15 % cuenta entre 1 a 3 colaboradores, el 45 % tiene entre 4 a 6 y el 40 % disponen entre 7 a 9 trabajadores. El activo más importante para las empresas en general sin dudas es el capital humano, son ellos

quienes están en contacto directo con los clientes. Los empleados participativos son más productivos, creativos y sus intereses están alineados con los objetivos de la empresa (Shin, 2013).

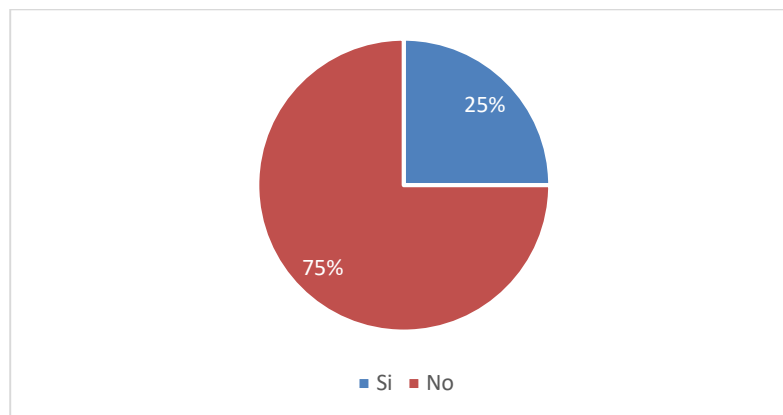
Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago



**Figura 1.** Desempeño de los colaboradores.

En la Figura 10 se evidencia que el 20 % de los directivos encuestados consideran que el desempeño de sus colaboradores es bueno, el 60 % manifiestan que es muy bueno y el 20 % indican que es excelente. El desempeño laboral

influye directamente sobre los objetivos de la empresa, y también aporta de manera significativa en la productividad y el rendimiento de la organización.

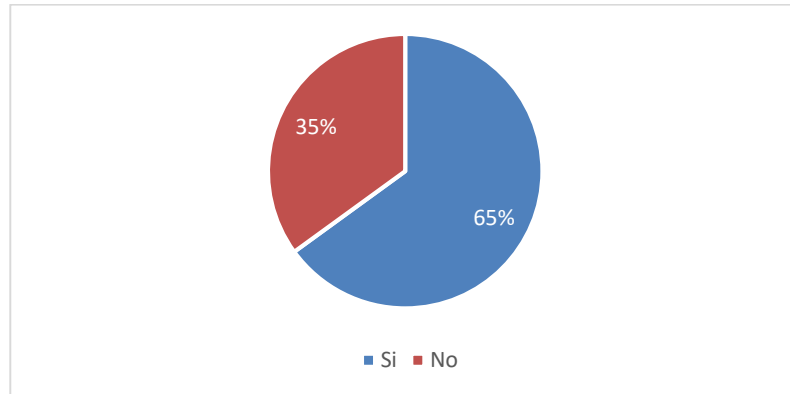


**Figura 2.** Planes de capacitación de la microempresa.

En relación a los planes de capacitación diseñados por la microempresa, tal como se observa en la Figura 11, el 25 % de directivos indica que la organización sí cuenta con planes de capacitación, mientras que el 75 % manifiesta que no disponen de tales planes, y realizan capacitaciones esporádicas sin un plan previo. Para alcanzar las metas y ejecutar las

actividades es necesario que los colaboradores sean capacitados de acuerdo a las funciones que desarrollan en la empresa. En este proceso adquieren herramientas y fortalecen habilidades que favorecen a la competitividad de la organización.

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago



**Figura 12.** Estrategias claras de trabajo de la microempresa.

Por su parte, tal como se aprecia en la Figura 12, el 65 % de los microempresarios manifiestan que las organizaciones tienen claras las estrategias que aplican para el desarrollo empresarial, mientras que el 35% indican que no hay estrategias claramente establecidas.

Elaborar y ejecutar estrategias empresariales permite a la microempresa ser más competitivas, exponiendo todo el potencial que estas tienen y que son base del éxito organizacional.



**Figura 3** Desarrollo empresarial mediante la aplicación de un modelo de gestión estratégica.

Por último, el 100 % de encuestados coincide en que para obtener un buen desarrollo empresarial las microempresas deben contar con un modelo de gestión estratégica. Para Nova et al. (2020) la gestión estratégica consiste en ejecutar una serie de procesos que requiere el uso de metodologías que permitan canalizar los

esfuerzos y compromisos que se adquieren con el futuro de las organizaciones, buscando obtener resultados positivos al final de los periodos de evaluación, contando al mismo tiempo con el apoyo de herramientas tecnológicas que soporten y faciliten su desarrollo.

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

## Discusión

Los resultados obtenidos muestran que las microempresas necesitan elaborar y aplicar modelos de gestión estratégica, ya que son un conjunto de varias herramientas que permitirá crear ventaja competitiva.

Según García et al. (2021), las gestiones que realizan las empresas están orientadas a su cumplimiento, en proporción a los recursos y capacidades con los que cuentan, es decir, se visualiza una relación lineal entre los recursos y capacidades disponibles con cumplimiento de los objetivos.

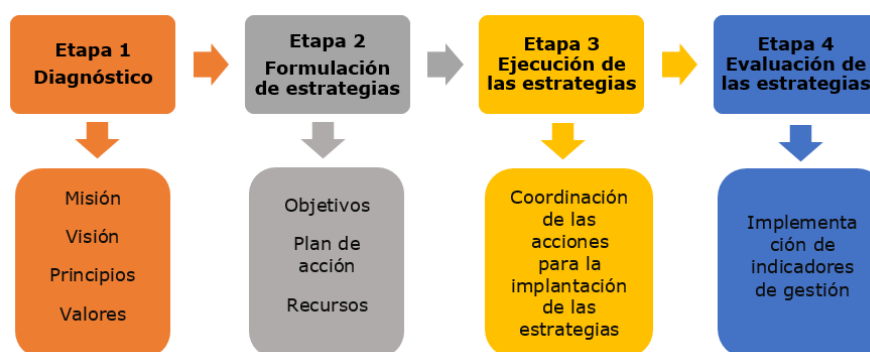
Por su parte, Burguete et al. (2019) manifiestan que la planeación estratégica se considera como administración estratégica dado su desarrollo en la solución de los problemas en las organizaciones empresariales y el pensamiento administrativo que está ligado a estos conceptos

De acuerdo a lo anterior, los directivos consideran que la ejecución estratégica es igual

o más importante que la planificación estratégica. Es por ello que alcanzar los objetivos estratégicos dentro de cualquier entidad es un elemento clave para garantizar la estabilidad financiera, reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral (Barreno & Romero, 2022)

Para Vasquez et al. (2021) en la actualidad los procesos administrativos han adquirido un gran valor, siendo estos utilizados como una de las herramientas clave para alcanzar el desarrollo organizacional y para mejorar la competitividad y productividad en las organizaciones.

Para mejorar los procesos administrativos es indispensable que la microempresa cuente con una planificación estratégica que ayudará a conocer mejor la realidad de la organización, así como el logro de metas y objetivos. Para ello es indispensable que cuente con algunas etapas (Figura 13):



**Figura 4.** Etapas de la planeación estratégica.

A continuación, se muestra un ejemplo de la propuesta de un modelo de gestión estratégica basado en las etapas de la planeación

estratégica aplicado a una de las empresas estudiadas:

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago



Figura 14. Etapa 1: Direccionamiento estratégico.



Figura 5. Etapa 2: Formulación de las estrategias – FODA.

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

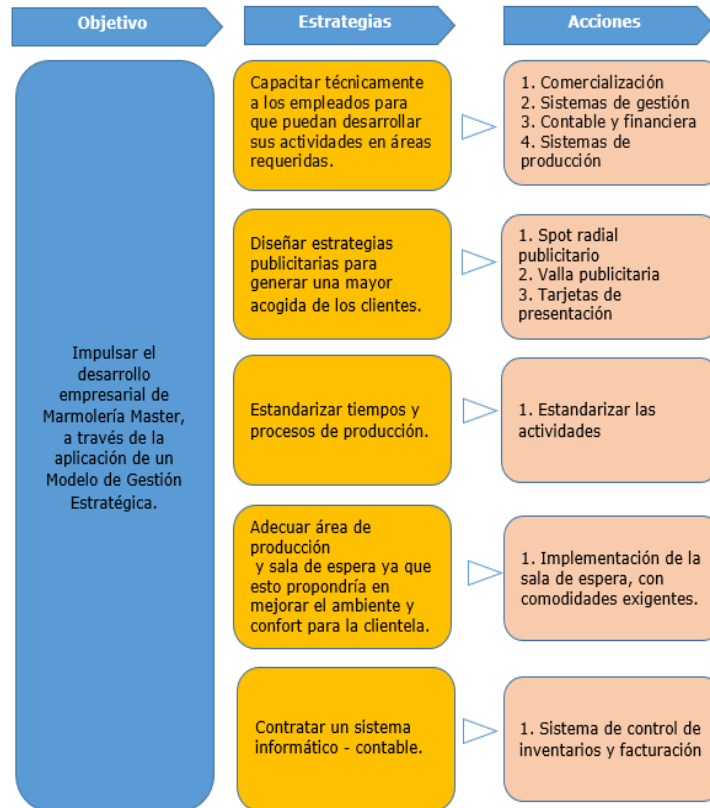


Figura 6. Construcción de las estrategias.



Figura 17. Etapa 3 ejecución de estrategias

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

<b>Estrategias publicitarias</b>	
Grabación del spot	105,00
El spot se transmitirá en radio ROQ (102.7 FM) en horario rotativo ocho veces al día, con una duración de 30 segundos 6am, 8am, 5pm, 6.30pm de lunes a viernes	1128,60
Se lo realizará por seis meses (septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero)	
Total	1233,60
1000 tarjetas de presentación a color	25,00
Total	25,00
Valla publicitaria exterior 9x1,50 metros	360,00
Total	360,00
Spot publicitario Radio ROQ	1233,60
Tarjetas de presentación	25,00
Valla publicitaria	360,00
Total	1618,60

**Figura 18.** Estrategias Publicitarias

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

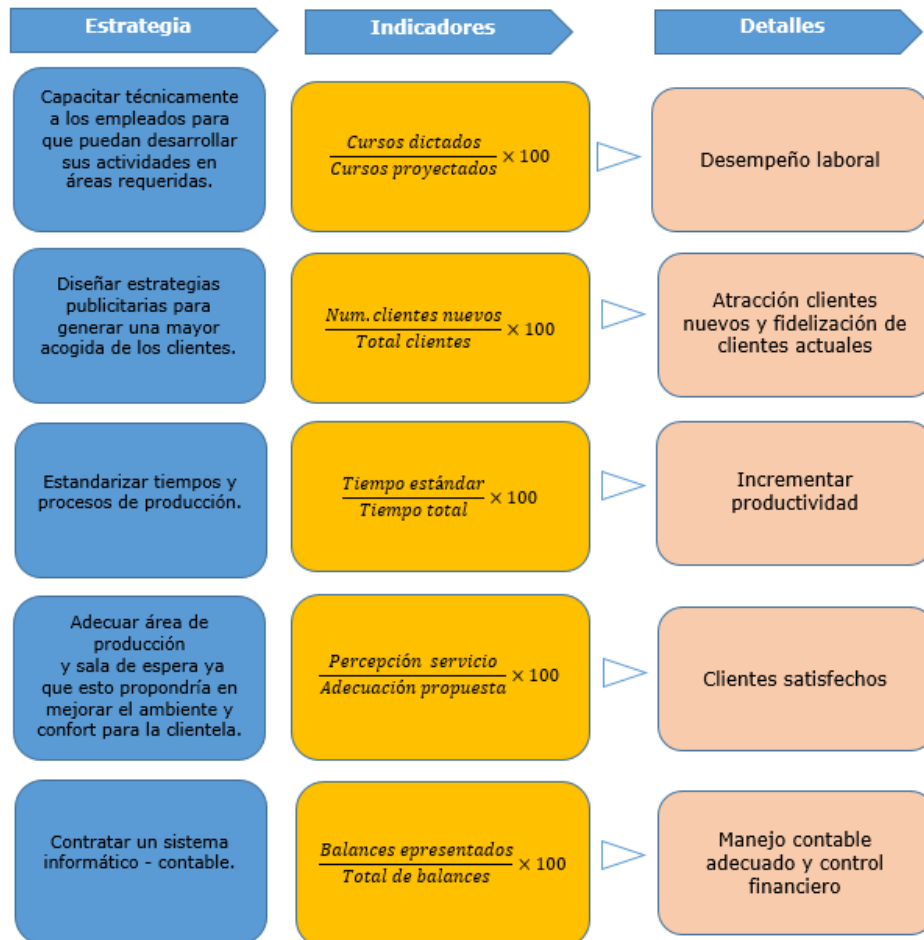


Figura 19. Etapa 4: Implementación de Indicadores de Gestión.

### Conclusiones

Mediante el análisis bibliográfico se pudo establecer la importancia que tiene la gestión estratégica en el desarrollo administrativo. Algunos autores permitieron establecer las bases para plantear un modelo de gestión estratégica que facilite la potenciación de las fortalezas mejorando de esta manera la rentabilidad de la organización.

Los resultados obtenidos del análisis de las encuestas demostraron que de las 20 microempresas estudiadas el 50 % aplica

documentación técnica de herramientas administrativas, pero a su vez requieren del fortalecimiento de las mismas, ya que también se pudo evidenciar que el 60 % no identifica sus fortalezas y debilidades.

Las microempresas carecen de planes de capacitación. Este es un aspecto muy importante que las microempresas deben considerar para el buen desempeño organizacional. Cabe destacar que el 65 % de las organizaciones tienen establecidas de manera clara las estrategias que les permite posicionarse en el mercado.

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

Se diseñó un modelo de gestión estratégica para el desarrollo administrativo de las microempresas ecuatorianas. Este modelo está basado en las fases de la planeación estratégica: diagnóstico, formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias; es un modelo que puede ser aplicado a cualquier entidad.

### Referencias bibliográficas

- Barreno Sánchez, J. Y. & Romero Fernández, A. (2022). La Planificación Estratégica como una Herramienta de gestión en el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología de los Andes. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 19, 27-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5811140>
- Brigham, E. & Houston, J. (2016). *Fundamentos de administración financiera*. México: Cengage Learning Editores.
- Burguete-García, M. A., Romero y Cejudo, E. D. & Acle-Mena, R. (2019). La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla, México. *Revista EAN*(87), 117-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2444>
- Chiavenato, I. & Sapito, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- García Contreras, R., Valle Cruz, D. & Canales García, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Serna Gómez, H. (2015). *Gerencia Estratégica*. 11na Ed. Bogota: 3R Editores.
- Marciniak, R. (2016). *Qué es la Gestión Estratégica*. <https://renatamarciniak.wordpress.com/page/2/>
- Nieven, P. (2015). *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Espacios*, 238-252. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/20414117.html>
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A. & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Padrón, L. (2016). *Modelos de Gerencia Estratégica*. México.
- Quiroga, M. (06 de Septiembre de 2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>
- Sánchez Argudo, M. M. (2021). *Gestión Estratégica Organizacional y Desarrollo Administrativo en la Empresa Marmolería Master del Cantón Quevedo*. Los Ríos, Ecuador: Uniandes.
- Shin, D. (2013). *Clarabridge*. [www.clarabridge.com](http://www.clarabridge.com): <https://www.clarabridge.com/blog/los-empleados-su-activo-mas-importante#:~:text=Los%20empleados%20son%20los%20bienes,parte%20de%20las%20iniciativas%20estrat%C3%A9gicas>.
- SUPERCÍAS. (06 de 04 de 2022). *Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros*. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#rg>
- Vásquez Ponce, G. A., Parrales Pilozo, D. H. & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las MIPYMES. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina  
RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 3, 2022  
[www.revflacso.uh.cu](http://www.revflacso.uh.cu)

---

Lisenia Karina Baque Villanueva, Aída Margarita Izquierdo Morán, Danilo Augusto Viteri Intriago

Velásquez, F. (2015). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Revista Icesi*, 27-40.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/231](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/231)

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existe conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Lisenia Karina Baque Villanueva: conceptualización, metodología, redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Aída Margarita Izquierdo Morán: conceptualización, redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Danilo Augusto Viteri Intriago: redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.