



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**HABILIDADES EMPRESARIALES Y GERENCIALES COMO FACTOR CLAVE
PARA EL ÉXITO DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE QUITO**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: DANIELA VALENTINA GUANOTOA QUINGA

TUTORA: ING. ANA MARÍA LÓPEZ NEMTSEVA, MSC.

Cuenca - Ecuador
2026

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Daniela Valentina Guanotoa Quinga con documento de identificación N° 1754049797
manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total
o parcial el presente trabajo de titulación

Cuenca, 8 de febrero del 2026

Atentamente,



Daniela Valentina Guanotoa Quinga

1754049797

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Daniela Valentina Guanotoa Quinga con documento de identificación N° 1754049797, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del Artículo académico. “Habilidades empresariales y gerenciales como factor clave para el éxito de pequeñas empresas comerciales de Quito”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana

Cuenca, 8 de febrero del 2026

Atentamente,



Daniela Valentina Guanotoa Quinga

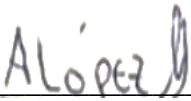
1754049797

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ana María López Nemtseva con documento de identificación N° 0926904525, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: HABILIDADES EMPRESARIALES Y GERENCIALES COMO FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE QUITO, realizado por Daniela Valentina Guanotoa Quinga con documento de identificación N° 1754049797, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 8 de febrero del 2026

Atentamente,



Ing. Ana María López Nemtseva, Msc.

0926904525

DEDICATORIA

Agradezco a Dios y a mis queridos padres David Guanotoa y Mirian Quinga dos personas maravillosas que siempre me han alentado y apoyado a seguir superándome y ser mejor cada día.

A mi ñaña Venus, mi compañera, la que me ha escuchado y consolado en los momentos más difíciles.

Doy gracias también a mis otros compañeritos: Garfi, Migchu y Vakyta mis tres gatitos que con su ternura y puro amor me ayudaron a no perder el poco amor y esperanza que me quedaba en cierto momento de mi vida.

Y finalmente agradezco a las personas que participaron en esta investigación y a las que han contribuido a mi crecimiento personal.

Este trabajo va dedicado a todos ustedes.

HABILIDADES EMPRESARIALES Y GERENCIALES COMO FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE QUITO

BUSINESS AND MANAGERIAL SKILLS AS A KEY FACTOR FOR THE SUCCESS OF SMALL COMMERCIAL ENTERPRISES IN QUITO

Resumen

La presente investigación analiza las habilidades empresariales y gerenciales de los responsables de dirigir pequeñas empresas comerciales de Quito resaltando su importancia para la sostenibilidad, productividad y crecimiento organizacional. El estudio se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión administrativa, financiera y estratégica, especialmente frente a los cambios tecnológicos y las dinámicas del mercado actual. El objetivo general fue identificar el nivel de desarrollo de las habilidades empresariales y gerenciales y los factores que influyen en el desempeño de los comercios. Como objetivos específicos se analizaron los procesos de gestión financiera, el uso de herramientas tecnológicas, las estrategias comerciales y la percepción sobre las habilidades directivas. La investigación se realizó con un enfoque mixto, descriptivo. Se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista para la recolección de datos. La muestra estuvo conformada por 95 responsables o administradores de pequeños comercios de Quito seleccionados mediante muestreo intencional. El instrumento central utilizado fue un cuestionario estructurado que se complementó con entrevistas semiestructuradas. Los resultados permitieron evidenciar que se observa un uso creciente de herramientas tecnológicas y de pagos electrónicos, así como una planificación financiera fundamentalmente mensual, y una valoración de habilidades como la responsabilidad, la gestión financiera y la toma de decisiones; sin embargo, se determinó la necesidad de potenciar la innovación, el liderazgo y la capacitación continua. En definitiva, el potenciar las habilidades empresariales y gerenciales deriva en una mejora de la productividad.

Abstract

This research analyzes the entrepreneurial and managerial skills of those responsible for running small commercial enterprises in Quito, highlighting their importance for organizational sustainability, productivity, and growth. The study is justified by the need to strengthen administrative, financial, and strategic management, especially in the face of technological changes and current market dynamics. The overall objective was to identify the level of development of entrepreneurial and managerial skills and the factors that influence business performance. Specific objectives included analyzing financial management processes, the use of technological tools, commercial strategies, and perceptions of managerial skills. The research was conducted using a mixed, descriptive approach. Survey and interview techniques were used for data collection. The sample consisted of 95 managers or administrators of small businesses in Quito selected through purposive sampling. The main tool used was a structured questionnaire, supplemented by semi-structured interviews. The results showed a growing use of technological tools and electronic payments, as well as financial planning that is mainly monthly, and an appreciation of skills such as responsibility, financial management, and decision-making. However, the need to promote innovation, leadership, and

continuous training was also identified. In short, enhancing entrepreneurial and managerial skills leads to improved productivity.

Palabras clave

Emprendimiento, Gestión, Habilidades, Innovación, Pequeñas empresas

Keywords

Entrepreneurship, Management, Skills, Innovation, Small businesses

ÍNDICE

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	4
DEDICATORIA	5
Agradezco a Dios y a mis queridos padres David Guanotoa y Mirian Quinga dos personas maravillosas que siempre me han alentado y apoyado a seguir superándome y ser mejor cada día.	5
A mi ñaí Venus, mi compañera, la que me ha escuchado y consolado en los momentos más difíciles...	5
Doy gracias también a mis otros compañeritos: Garfi, Migchu y Vakyta mis tres gatitos que con su ternura y puro amor me ayudaron a no perder el poco amor y esperanza que me quedaba en cierto momento de mi vida.	5
Y finalmente agradezco a las personas que participaron en esta investigación y a las que han contribuido a mi crecimiento personal.	5
Este trabajo va dedicado a todos ustedes.	5
HABILIDADES EMPRESARIALES Y GERENCIALES COMO FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE QUITO	6
RESUMEN	6
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. LIDERAZGO	11
1.2. TOMA DE DECISIONES	12
1.3. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	12
1.4. GESTIÓN FINANCIERA	12
1.5. MARKETING Y VENTAS	12
1.6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
1.7. HABILIDADES EMPRESARIALES, GERENCIALES Y ÉXITO	13
2. MATERIALES Y MÉTODOS	13
2.1. POBLACIÓN Y MUESTRA	14
2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	14
2.3. ANÁLISIS DE DATOS	14
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15

TABLA 1. ENTREVISTA PAPEL CAP	15
TABLA 2. ENTREVISTA CONTRASELECTAX S.A.....	16
TABLA 3. ENTREVISTA MSPRO	17
TABLA 4. ENTREVISTA MEGABATERÍAS DM.....	17
TABLA 5. ENTREVISTA MAINCO	18
Pregunta 1. Ubicación del negocio.....	19
Pregunta 3. Antigüedad del negocio	19
Pregunta 4. Número de personas que laboran en el negocio.....	20
Pregunta 5. Asignación de tareas y responsabilidades	20
Pregunta 6. Acciones para motivar al personal.....	21
Pregunta 7. Fuentes de información para la toma de decisiones	22
Pregunta 8. Manejo de conflictos e incidencias operativas.....	22
Pregunta 9. Sistemas de registro financiero	23
Pregunta 10. Planificación financiera empresarial	23
Pregunta 11. Estrategias de atracción de clientes.....	24
Pregunta 12. Canales de comercialización	24
Pregunta 13. Herramientas tecnológicas utilizadas	25
Pregunta 14. Variación de las ventas	25
Pregunta 15. Proyección empresarial a cinco años	26
Pregunta 16. Evaluación del servicio al cliente	26
Pregunta 17. Percepción de cambios en la productividad empresarial	27
Pregunta 18. Percepción sobre la importancia de habilidades gerenciales	27
Pregunta 19. Requerimientos para fortalecer habilidades gerenciales	28
.....	28
PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES Y GERENCIALES	29
TABLA 6. SÍNTESIS DE LA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES EMPRESARIALES Y GERENCIALES.....	30
3.1. DISCUSIÓN	30
4. CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS	32

1. Introducción

En Ecuador, los emprendimientos han tenido un crecimiento significativo, siendo generadores de nuevas fuentes de empleo, aumentando la producción e impulsando la innovación. Estas acciones han sido clave para el desarrollo económico y social del país (INEN, 2018). En Quito, las micro y pequeñas empresas son un pilar fundamental para la economía local, tanto por su contribución al dinamismo económico como por su capacidad de generar ingresos y empleo.

No obstante, a pesar de ser un pilar fundamental, aproximadamente el 85 % de los emprendimientos en Ecuador no superan los tres años de funcionamiento (Salgado, 2023, p.10). Esta situación se debe en gran medida a la pérdida de motivación inicial, el miedo al fracaso y a una combinación de factores internos como la falta de conocimiento del mercado, el escaso uso de tecnología, la insuficiencia de capital y la carencia de habilidades por parte de los emprendedores y empresarios, así como factores externos relacionados con la inestabilidad económica, política y la competencia del mercado.

De acuerdo con Crespo-Martínez et al. (2022), el interés de los empresarios ecuatorianos por emprender un negocio se redujo al 56 %, mientras que el miedo al fracaso aumentó al 37,9 %. Aunque los propietarios o encargados de dirigir pequeñas empresas poseen ideas innovadoras y conocimiento técnico sobre sus productos o servicios, algunos no cuentan con las competencias y herramientas necesarias para manejar adecuadamente aspectos vitales como la planificación estratégica, la gestión financiera, el liderazgo, el marketing, la gestión del talento humano y la toma de decisiones, lo cual dificulta la adaptación de las empresas a un entorno cada vez más competitivo y cambiante; esto sin duda limita el desarrollo y la duración de las pequeñas empresas.

Este estudio tiene su origen ante la necesidad de poder explicar por qué las pequeñas empresas comerciales en Quito no logran adaptarse al mercado y crecer, a pesar de ser un factor muy importante para la economía de la local. Uno de los puntos por los cuales no logran crecer y desaparecen con el tiempo se debe a la falta de habilidades empresariales y gerenciales del responsable, administrador o gerente de la empresa. Estas habilidades son necesarias para dar respuesta a los cambios que va experimentando el entorno empresarial.

Tal como mencionan García et al. (2024) y Cevallos (2024) muchos gerentes de las PYMES no cuentan con las competencias gerenciales necesarias para realizar una gestión eficiente, lo que impacta en el desempeño y la competitividad de sus empresas. Esta deficiencia es evidente en los modelos de negocio poco desarrollados, con baja innovación y sin el uso de herramientas tecnológicas y digitales, aspectos esenciales para mejorar la productividad y sostenibilidad empresarial.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2025) señala que las PYMES ecuatorianas funcionan en gran medida con modelos de negocio limitados, enfocados en actividades comerciales y de manufactura a nivel local. A esta situación se suma que algunos directivos de las PYMES toman decisiones basadas en la intuición y no en datos reales, lo que los lleva a cometer errores significativos.

Por lo tanto, estos elementos arrojan un alto riesgo e, incluso, el cierre de las pequeñas empresas. Por esta razón, esta investigación tiene como finalidad general analizar cómo las habilidades empresariales y las habilidades gerenciales impactan en el éxito de las pequeñas empresas comerciales de Quito. Específicamente, se busca identificar cuáles son las habilidades empresariales y gerenciales presentes en los empresarios y gerentes de las pequeñas empresas exitosas; analizar cómo la planificación estratégica, la gestión financiera, el liderazgo y la gestión del talento humano influyen en el desarrollo empresarial y elaborar recomendaciones orientadas a potenciar las habilidades empresariales y las habilidades gerenciales para contribuir a alcanzar el objetivo de lograr un éxito sustentable de este tipo de organizaciones.

Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2018) una pequeña empresa es una unidad productiva que tiene entre 10 y 49 trabajadores/as, está presente un intervalo de facturación anual entre unos 100.001 y 1.000.000 de dólares. Estas unidades económicas suelen tener recursos limitados y una organización reducida, donde la toma de decisiones corresponde, en general, al propietario o responsable de la misma. En Quito se registraron un total de 297.381 empresas activas, de las que 15.195 fueron pequeñas empresas, lo cual corresponde a unas cifras cercanas al 5,1 % del total de empresas existentes en la ciudad (INEC, 2024).

Por otro lado, según el Registro Estadístico de Empresas (2024), en el estudio de empresas en Quito las micro y pequeñas empresas son predominantes, y se desempeñan en los ámbitos del comercio y/o los servicios; esto hace evidente su importancia dentro del desarrollo de la economía urbana, en tanto no solo limpian bienes y servicios imprescindibles, sino que también permiten la inserción y el desarrollo económicos de la ciudad (Tobón et al., 2022).

Las pequeñas empresas de Quito enfrentan tanto retos como oportunidades para crecer en esta actividad. Los retos son la elevada competencia en el mercado local, la falta de mano de obra cualificada y en algunos casos, la dificultad para acceder a las tecnologías actuales y/o a los procesos innovadores, lo que permitirá que las PYMES tengan que implementar estrategias de gestión eficaces y flexibles para poder posicionarse en el mercado. No obstante, a pesar de estos retos, las empresas de Quito tienen una ventaja: su posición geográfica. Al ser el centro administrativo y financiero del Ecuador, es un lugar con una gran diversidad económica, y según los datos provisionales del Banco Central del Ecuador, en el año 2023 fue considerado uno de los diez lugares que más riqueza produce en el Ecuador (Vivar, 2025). Su localización también permite conectar mercados nacionales e internacionales, creando oportunidades propicias para el comercio y para aumentar la empresa (Benítez et al., 2024).

Tal como se indicó anteriormente, el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas se ven ampliamente condicionados por factores tanto internos como externos, pero en esta investigación nos centraremos en los factores internos, a lo que definiremos como las capacidades y competencias que tiene el director o encargado de dirigir el comercio. El rendimiento de las empresas pequeñas y medianas guarda estrecha relación con las capacidades internas, especialmente aquellas que se deben a la dirección y gestión del negocio. En este sentido, el papel que juega el director de la empresa comercial es relevante, dado que le corresponde tomar decisiones estratégicas y operativas, las cuales sin lugar a duda influyen los resultados de la empresa (Demuner-Flores et al., 2022). De este modo, la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el liderazgo y la gestión financiera son factores determinantes en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta la empresa, reaccionar ante posibles cambios de mercado y garantizar la continuidad de la empresa. La experiencia y la trayectoria del director o del dueño de la empresa también actúan como factores determinantes, de forma que también se obtiene un nivel de competencia empresarial aceptable (Leyva et al., 2025).

1.1. Liderazgo

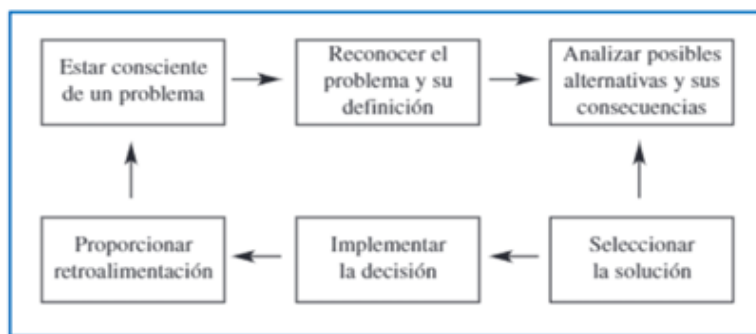
El liderazgo influye significativamente en el desempeño del personal y en el cumplimiento de los objetivos. Un liderazgo bien ejecutado facilita la coordinación y mejora el ambiente laboral, lo cual se refleja en el aumento de la productividad. Según Araya-Pizarro (2023) cuando las empresas cuentan con directivos que orientan, guían y motivan correctamente a su equipo, se logran resultados positivos.

1.2. Toma de decisiones

Tomar decisiones es una acción importante que busca reducir la incertidumbre que genera un nuevo plan de acción (Soto et al., 2020). Tomar decisiones en un entorno cambiante es indispensable para direccionar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo. Un buen directivo toma decisiones basadas en información financiera, contable y en datos reales del mercado, lo que reduce el riesgo de error y permite seleccionar alternativas más acertadas (Gutiérrez-Zambrano et al., 2025).

Paul Moody (1983) propone el modelo denominado circuito cerrado de la toma de decisiones, el cual inicia con el reconocimiento de un problema, continúa con la búsqueda y selección de alternativas, la implementación de la decisión y finaliza con la retroalimentación.

Figura 1. *Circuito cerrado de la toma de decisiones*



Fuente: Adaptado de Moody (1983), citado en García & Rodríguez (2021).

1.3. Resolución de conflictos

Identificar y resolver problemas reales que se presentan en las PYMES resulta esencial para asegurar su buen desempeño. Estas empresas enfrentan constantemente problemas operativos, administrativos, de talento humano e incluso legales, que requieren respuestas oportunas y eficaces. Resolver problemas no solo implica corregir errores, sino anticiparse a ellos. Según el World Economic Forum (2025) la resolución de problemas es la capacidad de analizar el panorama completo para tomar decisiones que no afecten negativamente a otras áreas de la organización.

1.4. Gestión financiera

Una administración financiera responsable permite planificar, controlar y evaluar cómo se maneja y se invierte el dinero, asegurando que una empresa pueda cumplir sus metas. Según Asanza & Avendaño (2023) la gestión financiera no consiste únicamente en registrar números, sino en elaborar estados financieros que reflejen la realidad de la empresa en cuanto a liquidez y rentabilidad. De este modo, una adecuada gestión financiera marca la diferencia entre una empresa que sobrevive un año y otra que se mantiene durante décadas (Ross et al., 2022).

1.5. Marketing y ventas

Con el desarrollo forcejeado de la tecnología, el marketing les ha facilitado a las organizaciones que pueden alcanzar más personas e incluso posicionarse en el mercado. Para Ortega y colaboradores (2025) el marketing digital se conoce como clave para ampliar mercados, personalizar la comunicación y mejorar la imagen empresarial, potenciando así las ventas. El marketing no es únicamente realizar publicidad, sino que el marketing es identificar las necesidades del cliente para cubrirlas mediante productos o servicios que sean de calidad. Para Jácome y colaboradores (2022), hacer uso de estrategias digitales permite que las empresas puedan mantener la cantidad de ventas en el contexto de una crisis y les mejora su competitividad.

1.6. Planeación estratégica

De acuerdo con Pinoargote et al. (2019) la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite identificar objetivos y establecer planes de acción para alcanzarlos. Toda organización necesita proyectarse hacia el futuro para mantenerse en el tiempo; sin embargo, si el encargado no posee una visión clara, el grado de incertidumbre aumenta y disminuyen las posibilidades de alcanzar las metas. Por ello, Peñafiel et al (2020) señalan que el éxito o fracaso de una empresa está directamente relacionado con la aplicación de directrices estratégicas previamente establecidas.

1.7. Habilidades empresariales, gerenciales y éxito

Las competencias gerenciales de los directivos son una de las claves para el éxito en las PYMES (Araya-Pizarro, 2023). Estas competencias determinan el cómo planificar, organizar y controlar el trabajo que se realiza de la empresa, al mismo tiempo que influyen en los resultados de la organización, tanto desde un punto de vista interno como externo. Por ejemplo, el liderazgo es una de las habilidades que más contribuyen a la eficacia de las organizaciones. Según un estudio realizado en PYMES de Chile, se relacionaban los estilos de liderazgo orientados al desempeño, con la productividad y estabilidad para la empresa (Araya-Pizarro, 2023).

La planificación y gestión de recursos financieros, humanos y tecnológicos también inciden positivamente en el rendimiento empresarial, la toma de decisiones fundamentada a partir de una verdadera información permite llevar a cabo las acciones de forma conveniente, enfrentando las desventajas y aprovechando las oportunidades de desarrollo (Tobón et al., 2022). El proceso de planificación estratégica es fundamental, ya que permite definir objetivos y establecer prioridades. Pero si la empresa no desarrolla un plan de acción, el rendimiento se verá dañada (Peñafiel et al., 2020).

En otro orden de cosas, seguir innovando y actualizándose de forma continua es sin duda la garantía de un crecimiento para la compañía, mejorando los procesos, así como poder disponer de propuestas diferenciadas ante la competencia (Moreano et al., 2025). La obtención de éxito no está únicamente relacionada a la mejora de ventas, sino que también se relaciona con la estabilidad, la confianza de los clientes y la posibilidad de adaptación de nuevos entornos. En definitiva, la obtención de éxito no está medido únicamente por cuestiones económicas, sino que también se encuentra la sostenibilidad y la evolución de la compañía en el tiempo.

2. Materiales y métodos

En cuanto al enfoque de investigación, el estudio se desarrolló en un enfoque mixto; en otras palabras, se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos para abordar el fenómeno de estudio y se

pudo obtener una visión más amplia del mismo, por lo que el componente cuantitativo tuvo un diseño no experimental, transversal y correlacional, es decir, las variables no fueron manipuladas y fueron observadas tal como aparecieron en su contexto real en un determinado momento y con la finalidad de poder analizar la relación entre las habilidades empresariales y gerenciales y el éxito de las pequeñas empresas comerciales de Quito, mientras que el componente cualitativo fue de tipo descriptivo, es decir, permitió conocer aspectos tales como las percepciones, experiencias y prácticas de los directivos (información complementaria para poder interpretar y explicar el análisis cuantitativo), el tipo de investigación fue correlacional-descriptivo dado que se intentó ubicar las relaciones entre las variables objeto de estudio y el describir las percepciones, acciones y características de los administradores, gerentes o propietarios.

2.1. Población y muestra

Las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, que están registradas y en funcionamiento, de acuerdo con la clasificación vigente en el país, constituyeron la población de estudio. La mayoría de los informantes fueron los propietarios, administradores o gerentes, que son quienes tienen la experiencia y el conocimiento necesarios para suministrar información sobre las habilidades empresariales y el desempeño de sus negocios.

La muestra está formada por un muestreo no probabilístico por conveniencia de las 95 pequeñas empresas comerciales que cumplieron con los criterios de inclusión: que estén situadas en Quito, que tengan su actividad comercial vigente y que estén dispuestas a participar en la investigación.

En el componente cualitativo se hicieron cinco entrevistas semiestructuradas a propietarios o gerentes seleccionados, intentando garantizar diversidad de sector económico y trayectoria empresarial.

2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica cuantitativa que se utilizó fue la aplicación de encuestas estructuradas que constaban de 19 preguntas, realizadas a los dueños o a los administradores de las empresas inspeccionadas. Se trataba de un cuestionario elaborado para poder recoger información relacionada con las habilidades empresariales y gerenciales y hacían referencia a temas como el liderazgo, la toma de decisiones, la planificación estratégica, la gestión financiera, el marketing, el uso de tecnología o la percepción del éxito empresarial.

La técnica cualitativa fue la entrevista semiestructurada y se aplicó a una muestra de cinco ejecutivos responsables de pequeñas empresas comerciales de Quito pues se consideraba que estos informantes eran un recurso que permitiría obtener información en profundidad sobre experiencias empresariales, toma de decisiones, gestión financiera, liderazgo, retos actuales y recomendaciones para potenciar las habilidades empresariales y gerenciales.

2.3. Análisis de datos

En lo que respecta a la clasificación y el análisis de los datos cuantitativos obtenidos a partir de las encuestas de autoevaluación, se realizó un procesamiento estadístico descriptivo que utilizó frecuencias y porcentajes para describir las cualidades empresariales y gerenciales de los encuestados, así como para explicar su relación con el éxito empresarial. En una segunda fase, se realizó un análisis correlacional para determinar la relación existente entre las variables de estudio, siendo los resultados presentados en tablas y gráficos que favorecen la comprensión de los datos.

Por lo que se refiere a los datos cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas, se llevó a cabo un análisis de contenido temático que permite ordenar la información en categorías y subcategorías que se relacionan con la experiencia empresarial, la toma de decisiones, la gestión financiera, el liderazgo y los retos en la gestión empresarial. Un análisis que permite además una lectura en profundidad de las percepciones de los directivos y la triangulación de los resultados cuantitativos.

3. Resultados y discusión

En este apartado se examinan e interpretan las respuestas obtenidas al aplicar encuestas semiestructuradas a los cinco directivos de pequeñas empresas comerciales de Quito pertenecientes a diversas actividades comerciales. Mediante la información se logró identificar percepciones, experiencias y prácticas asociadas a las habilidades empresariales y gerenciales y sus efectos en el desempeño y sostenibilidad de las empresas. Los resultados, se encuentran organizados en forma de tablas para cada empresa, donde se exponían las respuestas de los entrevistados más la interpretación que se hacía a cada respuesta.

Tabla 1. Entrevista PAPEL CAP

Empresa: PAPEL CAP – Papelería y Tecnología
Nombre: Ing. Luis Cajas

Pregunta	Respuesta
1. Desde su experiencia ¿qué factores considera que han sido clave para el crecimiento y sostenibilidad de su empresa en el mercado comercial de Quito?	“Una de las más importantes es la atención al cliente de forma personalizada, segundo ofrecer precios competitivos y estar a la vanguardia en redes sociales, finalmente dar soluciones a los problemas que ocurren día a día”.
Interpretación	Las variables principales detectadas para el crecimiento del negocio son la atención directa al cliente, los precios competitivos, el uso de las redes sociales y la capacidad de resolución de problemas, las cuales refuerzan la relación con los clientes y el grado de competitividad del negocio en la actualidad.
2. ¿Cuáles han sido las principales habilidades empresariales y gerenciales que usted ha desarrollado para dirigir su negocio con éxito?	“Capacitar al personal respecto a actualizaciones digitales, además tener un sistema para revisar compras, ventas e inventarios y también estar a la vanguardia de todo”.
Interpretación	Las principales habilidades desarrolladas por el gerente son liderazgo, gestión del talento humano, visión estratégica, capacidad analítica, planificación y adaptación a los cambios del entorno empresarial.
3. ¿Cómo toma decisiones importantes en su negocio y qué importancia tiene la planificación en ese proceso?	“Planificación a largo plazo únicamente de inventarios, procura ir al día a día viendo las innovaciones que hay, esa estrategia le ha funcionado bien”.
Interpretación	La planificación se orienta principalmente al corto plazo, especialmente en el manejo de inventarios,

	considerando la aparición de nuevos productos, la estacionalidad de la demanda y la rotación del stock.
4. ¿Qué prácticas financieras considera fundamentales para mantener la estabilidad y rentabilidad de su empresa?	“No todo lo que se vende es ganancia, hay que saber cómo reinvertir y capitalizar, teniendo una planificación mensual y solvencia para tener un negocio saludable”.
Interpretación	La empresa aplica una planificación financiera mensual que permite controlar gastos, compras y obligaciones financieras, promoviendo la reinversión y la sostenibilidad del negocio.
5. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo y de qué manera influye en el desempeño y compromiso de su equipo de trabajo?	“Aplico un liderazgo basado en el apoyo y la motivación, realizo reuniones virtuales para motivar al personal y otorgar beneficios adicionales”.
Interpretación	El estilo de liderazgo es participativo, basado en el apoyo y la motivación, lo que fortalece el compromiso del personal y mejora el desempeño organizacional.
6. ¿Qué retos enfrenta actualmente su empresa y qué recomendaciones daría a otros empresarios?	“La situación del país es un reto, pero el éxito no se logra de la noche a la mañana, hay que avanzar poco a poco”.
Interpretación	El principal reto es el contexto económico nacional, y se recomienda a los emprendedores mantener una visión de crecimiento progresivo, con constancia y paciencia.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2. Entrevista CONTRASELECTAX S.A

Empresa: Compañía de Transporte Selectivo en Taxis Contraselectax S.A

Nombre: Sr. Sergio Caza

Pregunta	Respuesta
1. Factores clave de crecimiento	“El liderazgo y la confianza para poder salir adelante con el manejo financiero y laboral”.
Interpretación	El liderazgo y la confianza son factores determinantes para la recuperación y sostenibilidad de la empresa.
2. Habilidades desarrolladas	“La organización y la comunicación con todos los trabajadores para trabajar como equipo”.
Interpretación	Se evidencia desarrollo de habilidades de organización, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
3. Toma de decisiones y planificación	“La planificación con el grupo de trabajo permite tomar decisiones acertadas para cumplir los objetivos”.
Interpretación	La planificación participativa facilita decisiones coherentes y alineadas a los objetivos empresariales.
4. Prácticas financieras	“Control de ingresos y egresos con apoyo de un profesional contable y presupuesto anual”.
Interpretación	La gestión financiera se apoya en control contable y planificación presupuestaria.
5. Estilo de liderazgo	“Liderazgo participativo basado en apoyo y

	motivación”.
Interpretación	Predomina un liderazgo participativo que fortalece el compromiso organizacional.
6. Retos y recomendaciones	“Buscar apoyo profesional para salir de crisis”.
Interpretación	La asesoría profesional es clave para la sostenibilidad empresarial.
<i>Nota.</i> Elaboración propia.	

Tabla 3. Entrevista MSPRO

Empresa: MsPro Laboratorios

Cargo: Gerente

Pregunta	Respuesta
1. Factores clave	“Calidad, innovación y enfoque ecológico”.
Interpretación	La diferenciación por calidad e innovación permite sostenerse en mercados competitivos.
2. Habilidades desarrolladas	“Negociación, toma de decisiones y análisis de ventas”.
Interpretación	Destacan habilidades de negociación estratégica y análisis de información.
3. Toma de decisiones	“Revisión de ventas, inventarios y planificación mensual”.
Interpretación	La toma de decisiones se basa en datos reales y planificación financiera.
4. Prácticas financieras	“Planificación de compras y negociación con proveedores”.
Interpretación	La empresa aplica control financiero mediante negociación y diversificación de proveedores.
5. Estilo de liderazgo	“Liderazgo participativo”.
Interpretación	El liderazgo fomenta participación y compromiso del equipo.
6. Retos	“Alta competencia y sensibilidad al precio”.
Interpretación	El principal reto es la competencia por costos en el mercado.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4. Entrevista MEGABATERÍAS DM

Empresa: Megabaterías DM

Cargo: Encargado de local

Pregunta	Respuesta
1. Factores clave	“Ubicación y manejo financiero”.
Interpretación	La localización estratégica y control financiero son factores críticos.
2. Habilidades	“Liderazgo y toma de decisiones”.

desarrolladas	
Interpretación	Se evidencia liderazgo operativo y responsabilidad administrativa.
3. Toma de decisiones	“Presupuestos diarios y mensuales”.
Interpretación	La planificación financiera guía las decisiones del negocio.
4. Prácticas financieras	“Control de inventarios y ventas”.
Interpretación	El control operativo respalda la gestión económica.
5. Estilo de liderazgo	“Apoyo y motivación”.
Interpretación	Liderazgo cercano que favorece el desempeño del equipo.
6. Retos	“Competencia y baja economía”.
Interpretación	El contexto económico afecta el comportamiento del consumidor.
<i>Nota.</i> Elaboración propia.	

Tabla 5. Entrevista MAINCO

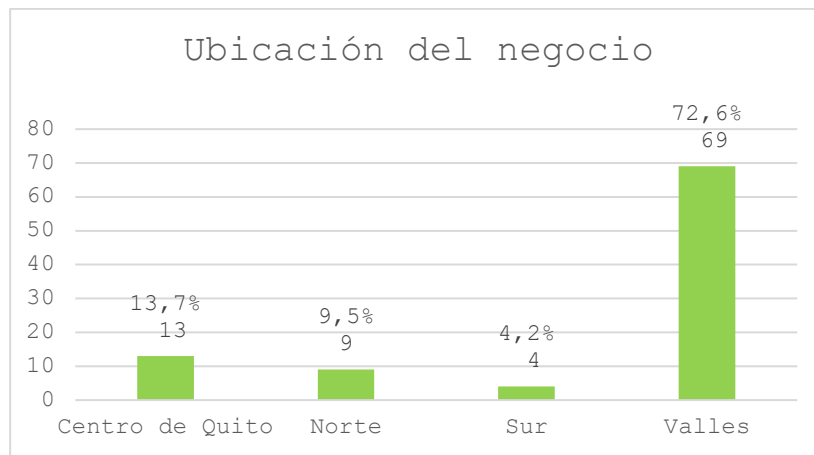
Empresa: Mainco – Franquicia Disensa
Nombre: Ing. Jorge Acero

Pregunta	Respuesta
1. Factores clave	“Gestión financiera clara y buena relación con clientes”.
Interpretación	La estabilidad financiera y fidelización del cliente son fundamentales.
2. Habilidades desarrolladas	“Organización y liderazgo”.
Interpretación	Predominan habilidades de organización interna y liderazgo directivo.
3. Toma de decisiones	“Planificación a corto, mediano y largo plazo”.
Interpretación	La planificación estratégica orienta el rumbo empresarial.
4. Prácticas financieras	“Contabilidad, control de ingresos y reinversión”.
Interpretación	La contabilidad es eje central de la sostenibilidad financiera.
5. Estilo de liderazgo	“Participativo con delegación”.
Interpretación	Liderazgo que fomenta autonomía y compromiso.
6. Retos	“Competencia y situación económica”.
Interpretación	El entorno económico exige mayor control financiero.
<i>Nota.</i> Elaboración propia.	

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de un total de 95 encuestas estructuradas que se practicaron a los propietarios, administradores o gerentes de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito y sus alrededores, las respuestas obtenidas se procesaron mediante estadística descriptiva que se presentan a través de gráficos de barras con el objetivo de analizar la distribución de las respuestas y su relación con las habilidades de carácter empresarial y gerencial así como el éxito empresarial. Cada gráfico es acompañado por su respectivo análisis e interpretación de los resultados que proporciona una clara visión en las tendencias más

relevantes que se han podido identificar en el estudio.

Pregunta 1. Ubicación del negocio

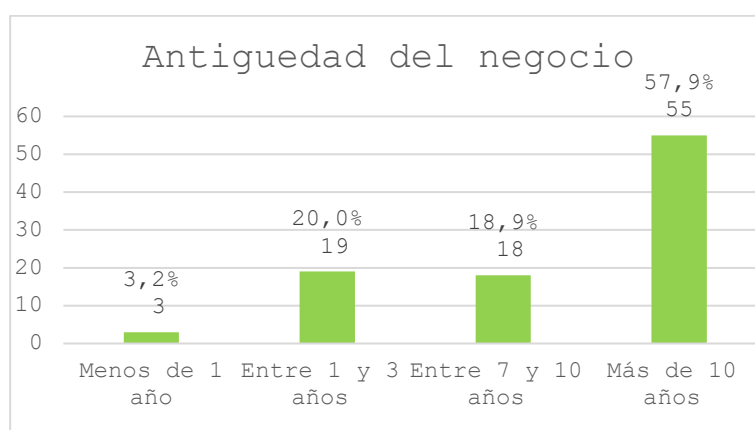


Nota. Elaboración propia.

Los resultados expuestos evidencian que la mayor concentración de pequeñas empresas comerciales participantes en la encuesta se concentra en los Valles de Quito (Calderón, Tumbaco y Los Chillos), con un porcentaje de 72.6 % lo cual equivale a 69 entrevistados, mostrando que estos espacios territoriales hayan cambiado y se estén convirtiendo en espacios estratégicos para el desarrollo de actividades comerciales, tanto por el crecimiento urbano de la zona, como por el mayor dinamismo poblacional y número de oportunidades de mercado. En cambio, el Centro, Norte y Sur de Quito ocupan los últimos lugares en el número de empresas encuestadas, lo que podría estar relacionado con factores como altos costos del alquiler, saturación del mercado y mayor competencia. La localización de las empresas comerciales de pequeñas dimensiones seleccionadas afecta en gran medida al planteamiento de las pequeñas empresas, dado que la localización determinará el tipo de cliente y el volumen de ventas, así como la puesta en funcionamiento de competencias de gerencia que son características y altamente valoradas para hacer frente a la competencia.

La pregunta 2 no fue tabulada ni representada gráficamente, debido a que únicamente permitió identificar el nombre de la empresa participante, información de carácter descriptivo que no aporta directamente al análisis de las variables de estudio.

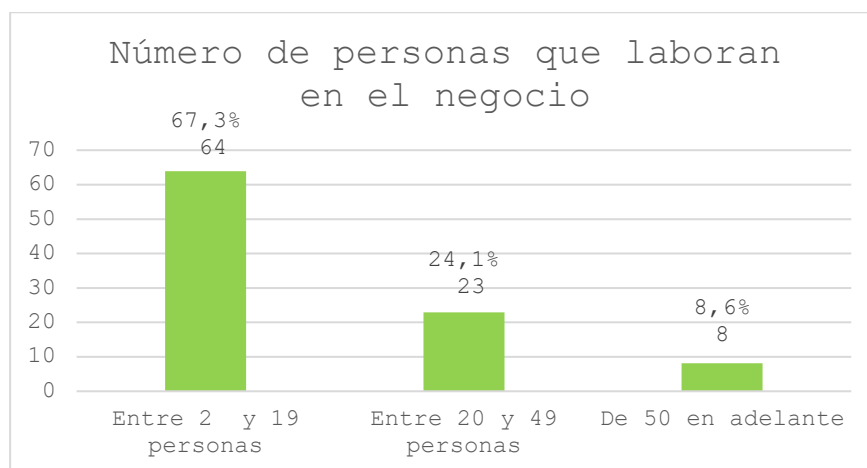
Pregunta 3. Antigüedad del negocio



Nota. Elaboración propia.

Los resultados reflejan que el 57,9 % de las empresas correspondiente 55 respuestas, tienen más de diez años de funcionamiento en el mercado, lo que pone de manifiesto un destacado nivel de estabilidad y una alta permanencia en el mercado, lo que nos indica que la experiencia ganada sí ha llevado a una mejoría de las competencias gerenciales y empresariales. Solo un 3,2 % de este apartado es decir 3 empresas participantes, corresponden a empresas recientes, lo que nos señala la baja proporción de negocios nuevos en la misma muestra.

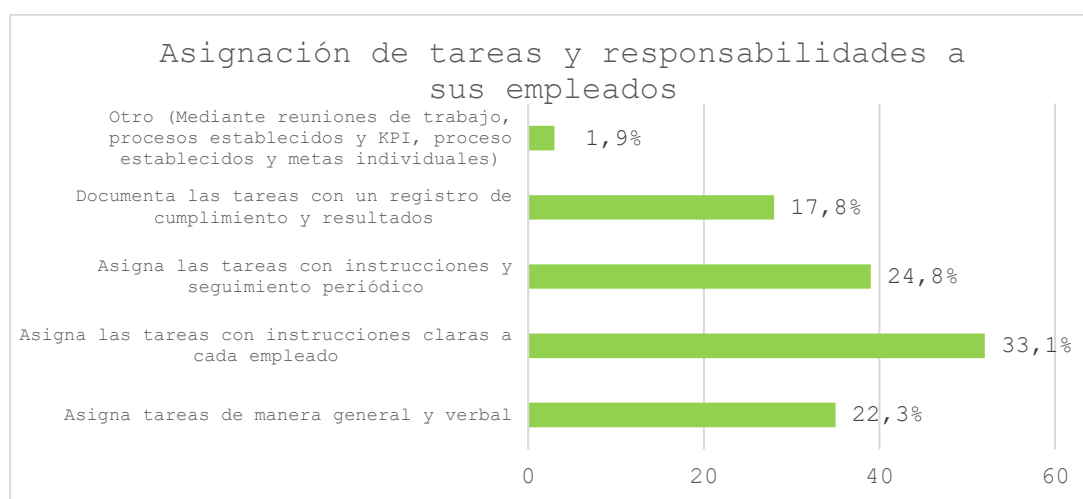
Pregunta 4. Número de personas que laboran en el negocio



Nota. Elaboración propia.

Los resultados hacen manifiesto que la mayoría de las empresas que participan en esta encuesta son pequeñas, puesto que el 67,3 % tienen entre 2 y 19 trabajadores. En menor medida aparecen las empresas que tienen entre 20 y 49 trabajadores (24,1 %), o con los de 50 en adelante (8,6%), lo que da cuenta de una escasa representación de empresas de mayor tamaño en la muestra estudiada.

Pregunta 5. Asignación de tareas y responsabilidades



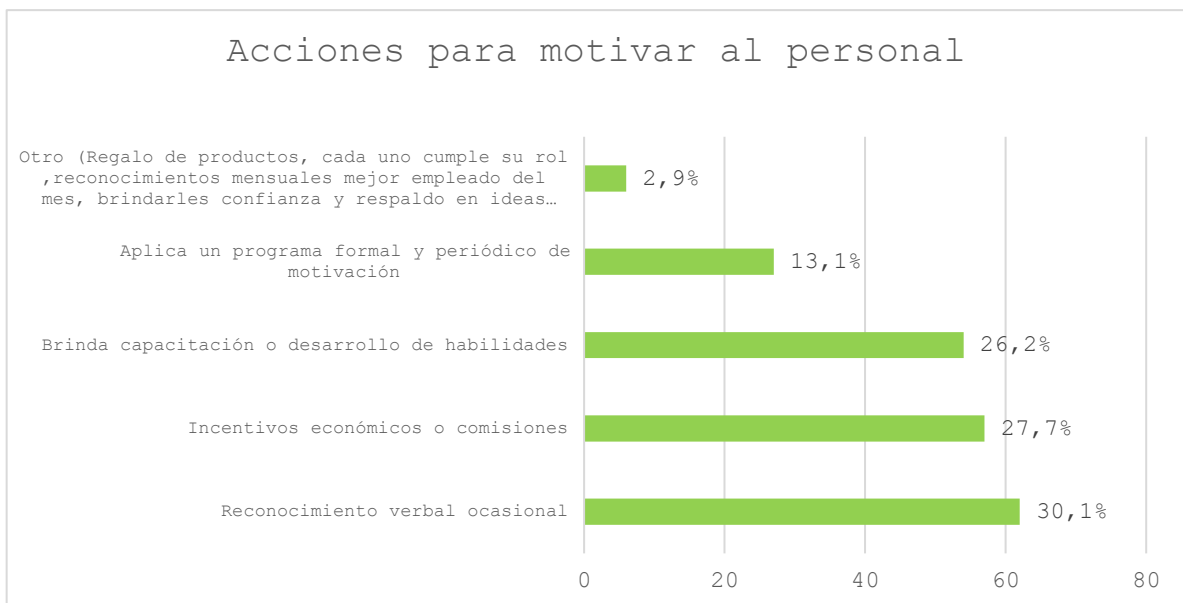
Nota. Elaboración propia.

En este ítem se permitía seleccionar más de una de las opciones, con el fin de reflejar la

frecuencia de aplicación de las prácticas por parte de los responsables de la gestión empresarial. Las respuestas muestran que el método de asignación de tareas más frecuente y realizado es la instrucción de tareas claras, concretas y precisas a cada empleado (33,1%), lo que muestra digna atención por la asignación de las tareas de forma directa lo que conlleva un mejor desempeño general de las empresas, Sin embargo, todavía es importante la asignación verbal sin formalización (22,3%). Así mismo se evidenció en menor porcentaje que las empresas documentan formalmente sus tareas lo que podría afectar a la organización a la hora de comprobar el control y de hacer el seguimiento a sus prácticas.

Por último, el 1,9% se refiere a la opción "otros", donde están incluidas prácticas como las de asignar tareas mediante reuniones de trabajo, métodos precedidos por procesos establecidos y evaluación de los procesos en tiempo real, lo que pone de relieve que sí existen diversas prácticas entre los sujetos.

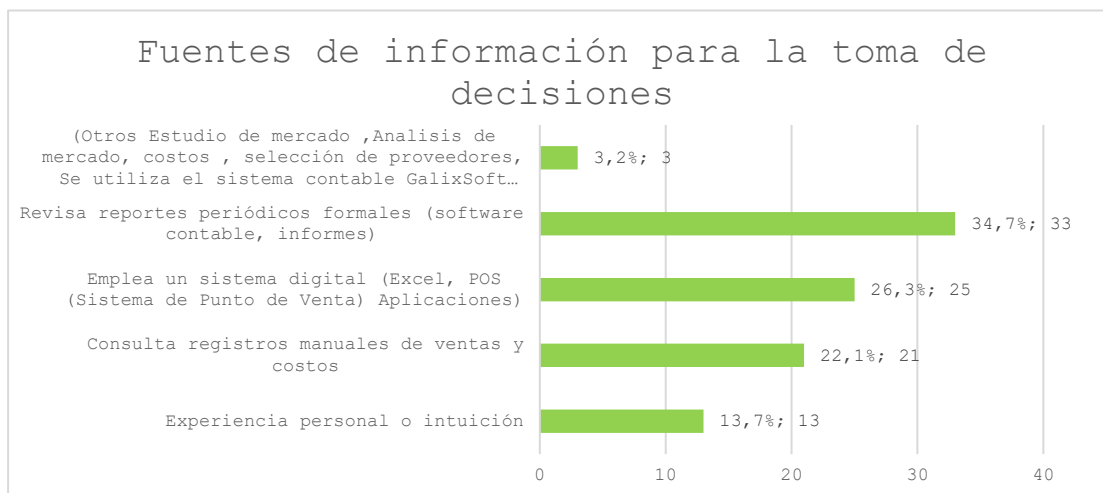
Pregunta 6. Acciones para motivar al personal



Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta se permitió seleccionar hasta tres opciones, por lo que los porcentajes reflejan la frecuencia de las estrategias de motivación utilizadas por los responsables de la gestión empresarial. Los resultados muestran que la motivación del personal se hace principalmente con reconocimiento verbal (30,1%) e incentivos económicos (27,7 %). También se destaca la capacitación como una estrategia relevante (26,2 %). Sin embargo, solo una minoría (13,1%) cuenta con programas formales de motivación, lo que evidencia acciones informales más que sistemas estructurados de gestión del talento humano. Además, el 2,9% corresponde a la opción "otros" lo que nos muestra que un pequeño grupo de empresas utiliza métodos de motivación distintos a los mencionados en la pregunta, esto revela que existen estrategias alternativas de motivación laboral que satisfacen las circunstancias particulares de cada empresa.

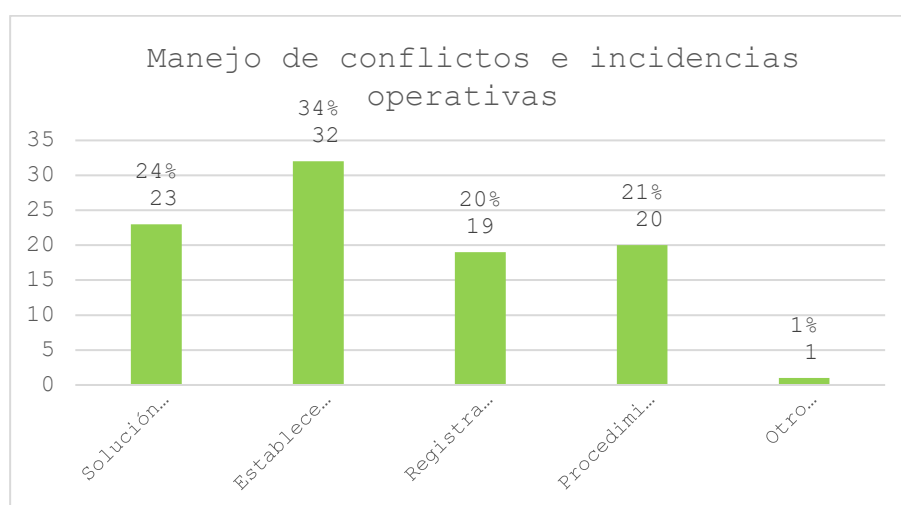
Pregunta 7. Fuentes de información para la toma de decisiones



Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la mayoría de los empresarios revisa reportes formales y sistemas digitales antes de tomar decisiones (61% en conjunto), lo que refleja una tendencia hacia una gestión más técnica e informada reduciendo riesgos y permitiendo predicciones en tiempo real. Sin embargo, aún el 13,7 % basa sus decisiones principalmente en la experiencia personal o intuición, lo que puede limitar la precisión en la planificación. Esto demuestra una coexistencia entre prácticas modernas y tradicionales en la gestión empresarial. El 3,2% representante a 3 empresas participantes indicaron que realizan un estudio de mercado y análisis de costos para tomar decisiones, es decir que tienen un enfoque más analítico y dirigido hacia la eficiencia y rentabilidad empresarial.

Pregunta 8. Manejo de conflictos e incidencias operativas

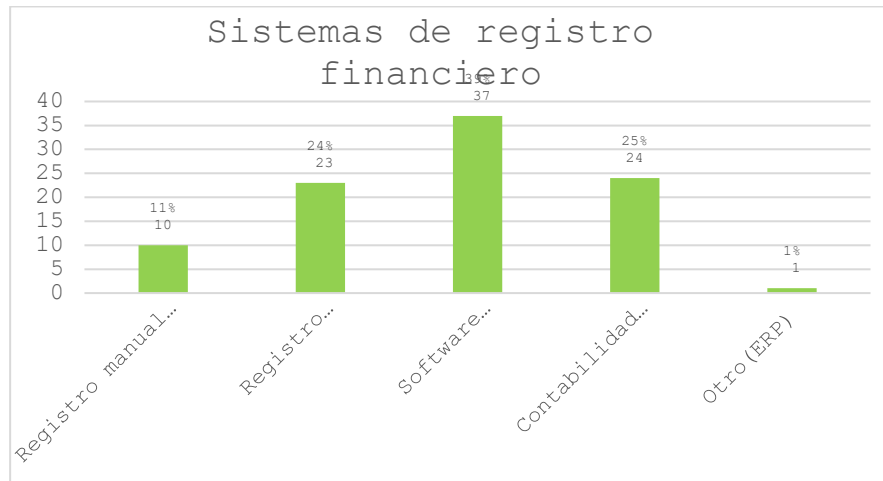


Nota. Elaboración propia.

Los resultados indican que la mayoría de los empresarios elige asignar personas responsables y dar seguimiento a las incidencias (34%), lo que denota una gestión más organizada e implementación

de mecanismos de control interno, por otro lado, un porcentaje importante, resuelve verbalmente y de modo in situ las incidencias (un total de un 24%) y no deja ningún tipo de registro. El bajo porcentaje de aplicación de sanciones formales (1%) pone de manifiesto la priorización de soluciones operativas antes que la aplicación de medidas disciplinarias.

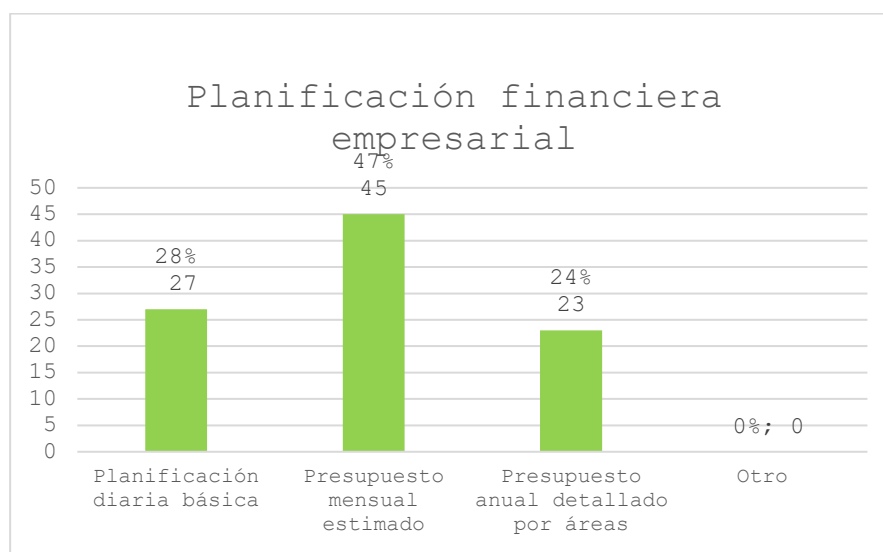
Pregunta 9. Sistemas de registro financiero



Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas utiliza las herramientas digitales y formales, pero que son perfectamente evidentes las formas más tecnológicas como el uso de software contable con un 39% y también con el uso de contabilidad formal con un 25%. Existe, no obstante, un grupo que todavía lo hace mediante registros manuales con un 11%, limitando así la precisión y el análisis de los datos. El escaso uso de los sistemas ERP o Planificación de Recursos empresariales nos da una idea de la escasa incorporación de tecnologías avanzadas de información por parte de la gestión empresarial.

Pregunta 10. Planificación financiera empresarial

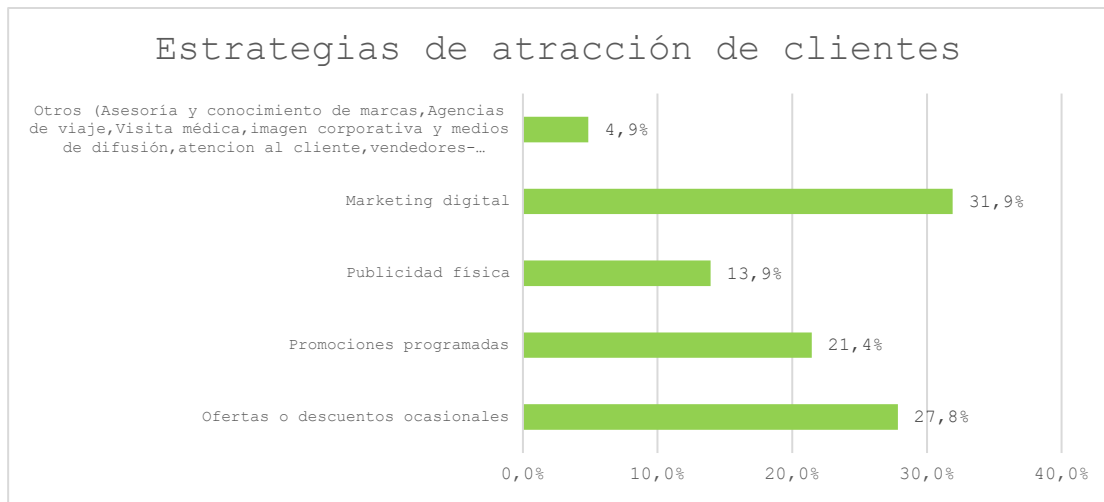


Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas planifica sus recursos financieros

mediante presupuestos mensuales (47%), lo que muestra una gestión de corto plazo. Así mismo el 28% se dedica a realizar una planificación diaria lo que demuestra una tendencia hacia la administración operativa de corto plazo dando más atención a las actividades inmediatas. Sin embargo, el 24% de la empresa realiza una planificación anual detallada, lo que limita la proyección estratégica. Esto indica que predomina una planificación operativa más que una planificación financiera de largo plazo.

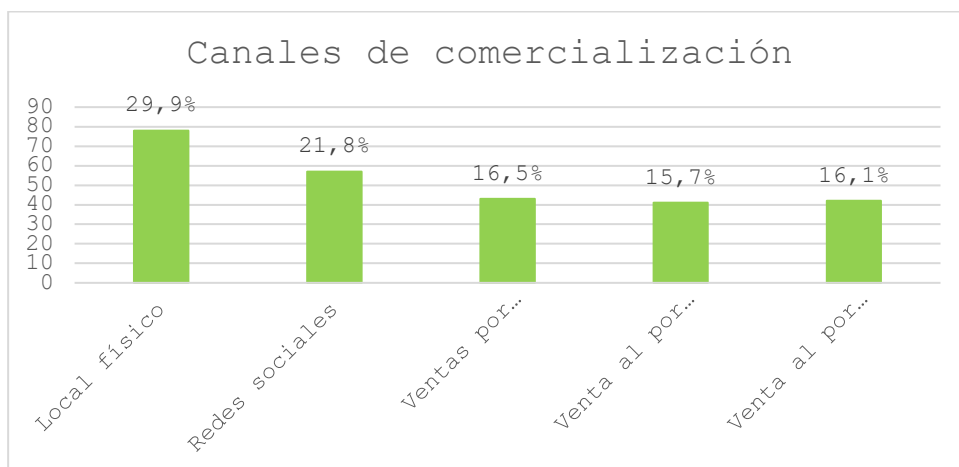
Pregunta 11. Estrategias de atracción de clientes



Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta permitía elegir hasta dos opciones las cuales reflejan la frecuencia con que se utilizan las diferentes estrategias comerciales. Los resultados indican que el marketing digital es la estrategia que más utilizan para captar clientes (31,9%), hacerlo a través de redes sociales; las ofertas y descuentos también tienen una buena proporción de uso (27,8%), lo que denota una fuerte orientación a la obtención de incentivos de corto plazo; así como la publicidad física es la que goza de menor uso, lo que indica un paso gradual a medios digitales.

Pregunta 12. Canales de comercialización

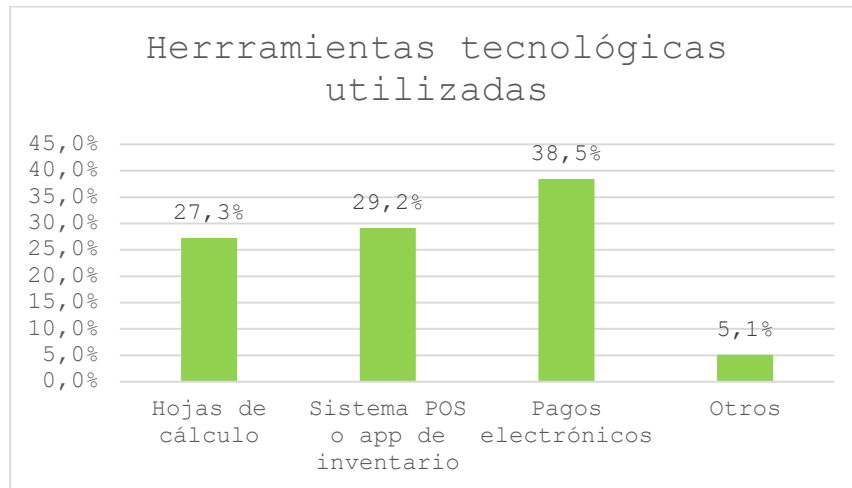


Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta se permitió seleccionar hasta tres opciones. Los resultados evidencian que

el canal predominante sigue siendo el local físico (29,9 %), lo que demuestra la importancia del comercio físico . No obstante, las redes sociales ocupan el segundo lugar (21,8%), lo que refleja una creciente digitalización. La coexistencia entre ventas tradicionales y digitales indica un modelo de comercialización mixto en las pequeñas empresas.

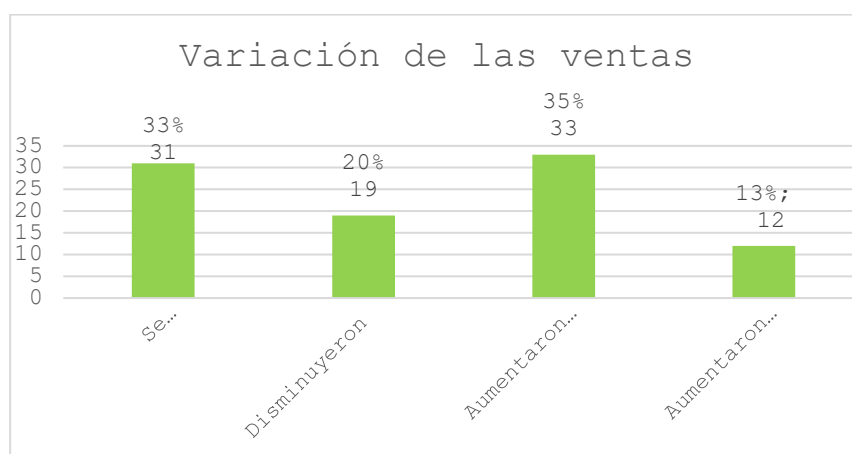
Pregunta 13. Herramientas tecnológicas utilizadas



Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta se permitió seleccionar dos opciones. Los resultados muestran que la herramienta tecnológica más utilizada son los pagos electrónicos (38,5%), lo que evidencia una adaptación a las nuevas formas de transacción. También destaca el uso de sistemas POS (29,2 %) y hojas de cálculo (27,3 %). Sin embargo, aún existe un grupo reducido de empresas que utiliza otras herramientas no estandarizadas como: sistemas contables, sistema GalixSoft, SAP (Software de Aplicaciones Empresariales) lo que refleja diferentes niveles de madurez digital en las pequeñas empresas.

Pregunta 14. Variación de las ventas

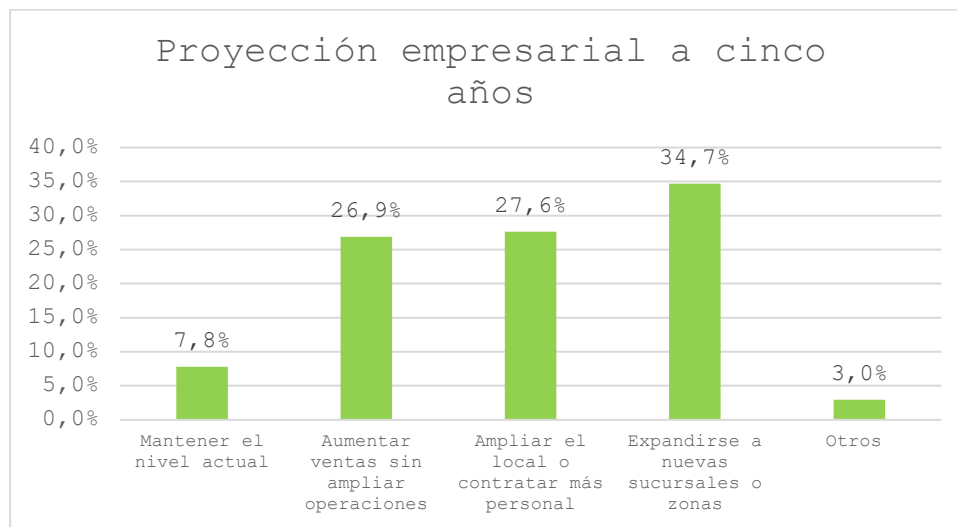


Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que más de la mitad de las empresas no han descendido en sus ventas en el último ejercicio (33 %) o han mantenido ventas levemente al alza (35 %). No obstante a lo anterior un 20 % presentó un resultado de ventas inferior eso hace ver que existen dificultades en una parte de este sector. El crecimiento predominante ha sido el leve, indicando que el contexto dibuja

una recuperación moderada más que una expansión de todo el sector.

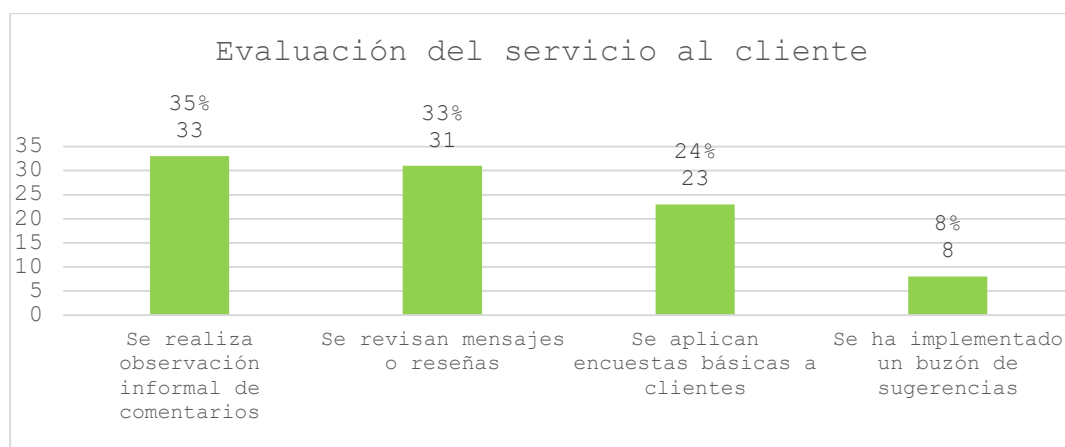
Pregunta 15. Proyección empresarial a cinco años



Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta se permitió seleccionar dos opciones para conocer las expectativas de crecimiento de los empresarios. Los resultados muestran una visión mayoritariamente optimista, ya que más de la mitad de los empresarios proyecta expandirse a nuevas zonas (34,7%). También se evidencia una intención significativa por aumentar ventas sin incurrir en gastos operacionales (26,9%). Solo una minoría plantea mantenerse en el nivel actual (7,8%), lo que refleja una orientación general hacia el desarrollo y expansión empresarial. En contraste en la opción "otros" los participantes indicaron alternativas adicionales de proyección de sus negocios tales como exportar o establecer negocios en otro país, abrir nuevas líneas de negocios y aumentar ventas expandiendo su portafolio de productos, esto indica que poseen una visión enfocada en la expansión y diversificación de sus operaciones a mediano y largo plazo.

Pregunta 16. Evaluación del servicio al cliente

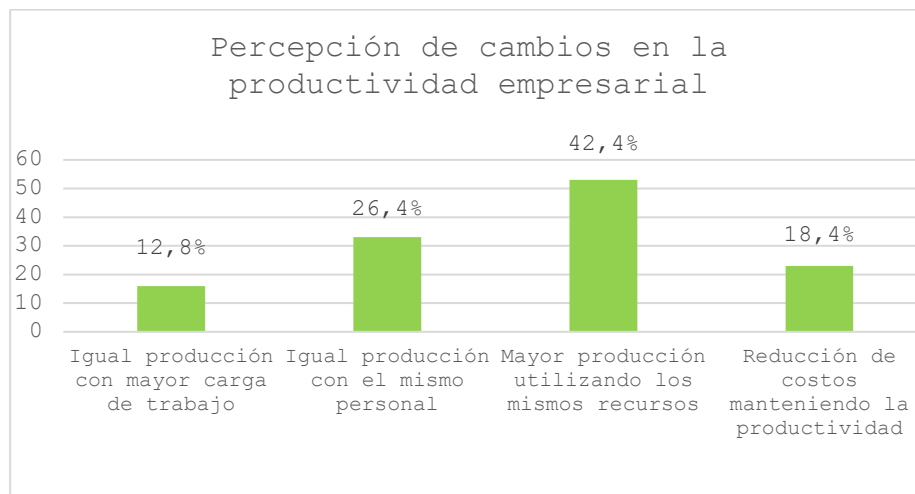


Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la mayoría de los empresarios evalúa el servicio al cliente mediante mecanismos como la observación informal (35%) y la revisión de comentarios en redes sociales o sitios web de la empresa. En menor medida se utilizan herramientas estructuradas, como

encuestas (24%) o buzones de sugerencias (8%). Esto refleja una gestión basada principalmente en percepciones y retroalimentación espontánea, más que en instrumentos sistemáticos de evaluación.

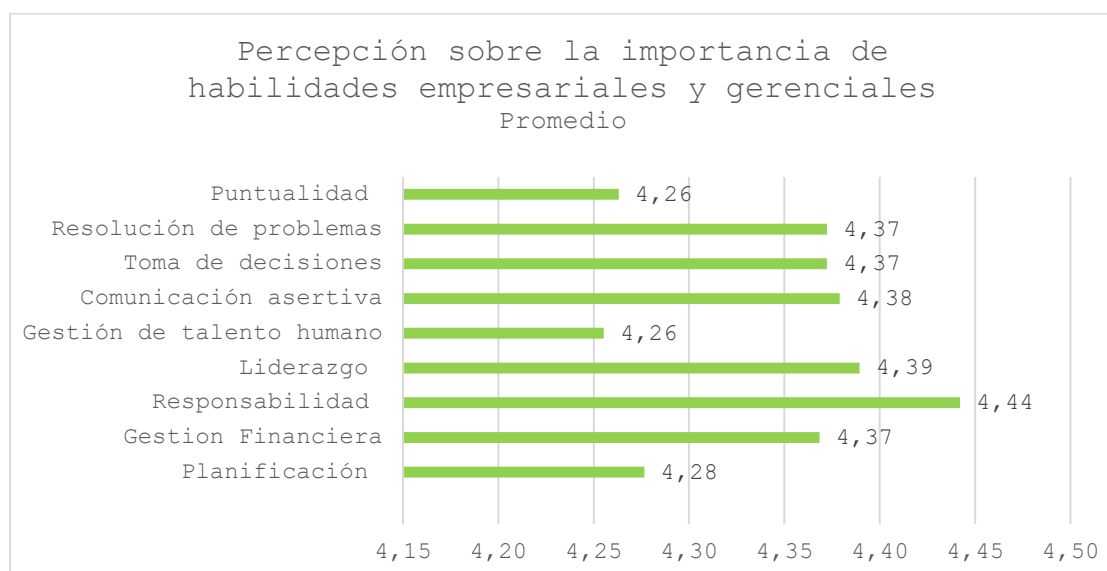
Pregunta 17. Percepción de cambios en la productividad empresarial



Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta se permitió seleccionar dos opciones. Los resultados indican que la mayoría de los empresarios percibe una mejora en la productividad, ya que más de la mitad logró mayor producción con los mismos recursos (42,4%). Asimismo, un porcentaje importante mantuvo su nivel productivo sin incrementar personal (26,4%). Esto sugiere un uso más eficiente de los recursos disponibles, aunque todavía existe un grupo que experimenta mayor carga laboral sin incremento en los resultados

Pregunta 18. Percepción sobre la importancia de habilidades gerenciales

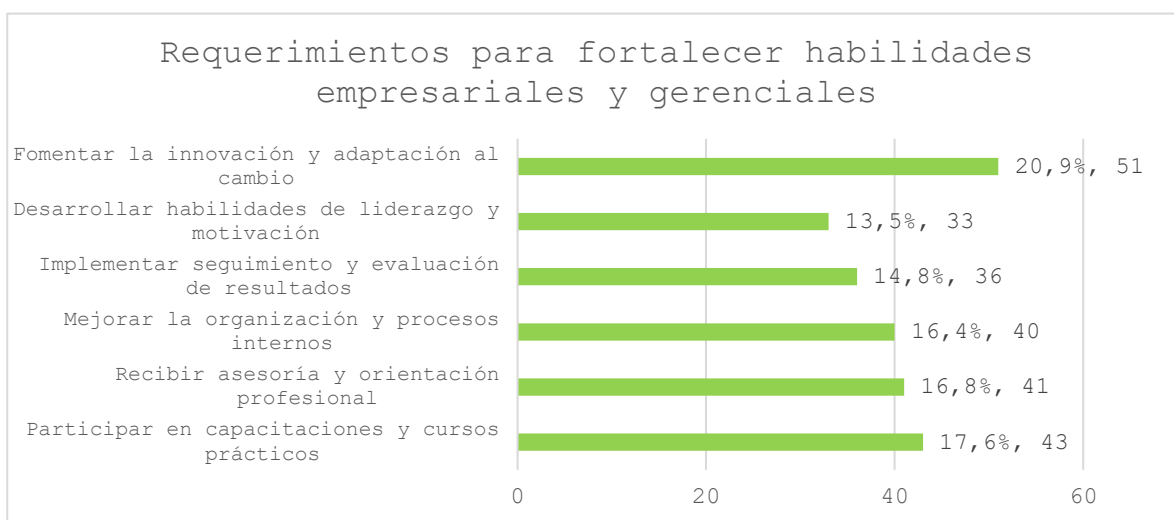


Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la mayoría de los empresarios considera las habilidades empresariales y gerenciales como altamente relevantes para el éxito de una pequeña empresa.

Destacan especialmente la responsabilidad, la gestión financiera, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación asertiva, ya que más del 55 % de los encuestados las calificó como “muy importantes”. Asimismo, el liderazgo y la planificación estratégica también obtuvieron valoraciones elevadas, lo que demuestra que los directivos reconocen la necesidad de contar con competencias integrales para gestionar eficientemente sus negocios. En general, se observa una baja presencia de respuestas en las categorías “nada importante” y “poco importante”, lo que confirma una percepción positiva y consciente sobre el rol de las habilidades gerenciales en el desempeño empresarial.

Pregunta 19. Requerimientos para fortalecer habilidades gerenciales



Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la necesidad de la formación en la innovación y la adaptación al cambio es la principal necesidad que los empresarios/as perciben (20,9%), lo que indica que son conscientes de la necesidad de renovarse ante un entorno competitivo; también destaca el interés por la formación continua y la consultoría profesional, lo que muestra que tienen la intención de reforzar sus competencias de gerencia; y los empresarios/as en conjunto consideran que el desarrollo de habilidades exige tanto formación como mejoras en la gestión de los procesos internos.

El fortalecimiento estas estas habilidades resulta prioritario y se puede realizar mediante programas de capacitación dirigidas al directivo y al personal, lo que hará posible aumentar el rendimiento laboral ,facilitar y agilizar la resolución de problemas e incidentes laborales y por supuesto fortalecer la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, de igual manera para promover la innovación se sugiere incorporar nuevos conceptos, productos y métodos de trabajo para lograrlo es relevante fomentar una cultura de mejora continua, estimular y apoyar la creatividad del personal y hacer evaluaciones periódicas de las nuevas tendencias que aparecen en el mercado, estas acciones ayudarán a que las empresas respondan oportunamente a los requerimientos del entorno en el que se desarrollan y logren sostenibilidad a largo plazo. De igual manera resulta indispensable buscar la guía de profesionales en campos cruciales como administración, contabilidad, marketing, recursos humanos, finanzas para mejorar el ritmo de la empresa y avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos.

A su vez es necesario mejorar los procesos internos de la empresa mediante la evaluación, la organización y la estandarización de las actividades tanto administrativas como operativas, esto supone identificar cuáles son los principales procedimientos, las principales responsabilidades por cumplir y las respectivas funciones, lo cual propiciará una coordinación más eficiente ,uso eficaz de recursos y mayor control sobre las operaciones, de este modo se fortalecerá la gestión empresarial.

Propuesta de fortalecimiento de las habilidades empresariales y gerenciales

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone el diseño e implementación de un programa integral orientado al fortalecimiento de las habilidades empresariales y gerenciales de los propietarios y administradores de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito. Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de mejorar las capacidades directivas internas como estrategia para incrementar la sostenibilidad, competitividad y permanencia de estas organizaciones en el mercado.

La propuesta contempla como eje central la formación gerencial continua en áreas estratégicas como planificación, gestión financiera, liderazgo, comunicación organizacional y toma de decisiones. Para ello, se plantea la ejecución de procesos de capacitación estructurados, a través de talleres presenciales o virtuales, impartidos por profesionales especializados en administración de empresas, utilizando metodologías activas que permitan la aplicación práctica de los contenidos, tales como análisis de casos reales, simulaciones empresariales y resolución de problemas propios del contexto comercial local.

También se plantea que se incorporen sistemáticamente herramientas de planificación estratégica que permitan a los pequeños empresarios poder organizar y guiar de forma clara y precisa sus propias actividades. Dentro de estas herramientas nos encontramos con el análisis FODA, el modelo Canvas o elaboración de planes operativos anuales, que favorecen la definición de objetivos, la búsqueda de oportunidades de mejorar, la formulación de estrategias que se adapten a las características del entorno competitivo donde están ubicadas las pequeñas empresas de Quito.

Otro de los componentes fundamentales de la propuesta es la necesidad de mejorar la gestión financiera puesto que los resultados obtenidos reflejaban importantes debilidades al momento de tomar decisiones sobre la gestión de recursos económicos. En este sentido se propone impartir capacitaciones a los empresarios en temas que tienen que ver con el control de costos, elaboración de presupuestos, análisis de los ingresos y egresos, gestión del flujo de caja o uso de registros contables básicos, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio y disminuir el riesgo de sufrir pérdidas.

De ese modo, se entiende como prioritaria la adquisición de habilidades de liderazgo de las organizaciones orientadas al desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de la empresa, a incrementar la motivación personal y el trabajo en grupo. A tal efecto, se mueven por medio del desarrollo de la implementación de los procesos de coaching y acompañamiento de la dirección de las empresas para que puedan los jefes directivos definir su estilo de liderazgo, fortalecer sus competencias socio-emocionales y facilitar el clima laboral para que sea motivador para el desarrollo del trabajo dentro de la empresa.

También se considera como parte de la propuesta la introducción gradual de tecnología digital en la administración y en el comercio, como son los sistemas de contabilidad con facturación electrónica, las herramientas de administración de la empresa, el uso estratégico de las redes sociales y las plataformas digitales para la promoción de productos y de servicios; con el objetivo de obtener no solamente la mejora de la eficiencia operativa, el aumento del alcance del mercado, sino el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas empresas frente a la tecnología cada vez mayor en el mercado empresarial.

Por último se plantea la posibilidad de crear alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas, universidades, cámaras de comercio y organismos de apoyo al emprendimiento, cada una

de ellas para facilitar el acceso permanente a asesorías técnicas, programas de capacitación y acompañamiento empresarial; las cuales consoliden una red de apoyo para el desarrollo sostenido de las habilidades empresariales y gerenciales favoreciendo así la permanencia y crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de Quito para el largo plazo.

A fin de sintetizar la propuesta planteada, en la Tabla 6 se presentan los principales ejes de intervención, las acciones sugeridas y su impacto esperado.

Tabla 6. Síntesis de la propuesta de fortalecimiento de habilidades empresariales y gerenciales

Eje de intervención	Descripción de la acción propuesta	Estrategia de implementación	Impacto esperado
Formación gerencial	Desarrollo de programas de capacitación en planificación, liderazgo, gestión financiera y toma de decisiones.	Talleres presenciales o virtuales con metodologías activas y análisis de casos reales.	Mejora en la calidad de decisiones y en el desempeño directivo.
Planificación estratégica	Uso de herramientas como FODA, Canvas y planes operativos anuales.	Asesorías técnicas para elaborar diagnósticos y planes empresariales.	Mayor claridad de objetivos y orientación estratégica.
Gestión financiera	Capacitación en control de costos, presupuestos y flujo de caja.	Sesiones prácticas con ejercicios aplicados a cada empresa.	Incremento de rentabilidad y reducción de riesgos financieros.
Liderazgo empresarial	Fortalecimiento de habilidades blandas y comunicación organizacional.	Procesos de coaching y evaluación del estilo de liderazgo.	Mejor clima laboral y mayor compromiso del personal.
Transformación digital	Uso de tecnologías digitales en gestión y marketing.	Capacitación en herramientas digitales y redes sociales.	Mayor eficiencia operativa y ampliación del mercado.
Acompañamiento institucional	Alianzas con universidades y cámaras de comercio.	Convenios para asesoría y seguimiento continuo.	Sostenibilidad y crecimiento empresarial a largo plazo.

Nota. Elaboración propia.

3.1. Discusión

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a 95 responsables de pequeñas empresas comerciales de Quito, en conjunto con las entrevistas realizadas a cinco gerentes y administradores, permiten evidenciar que las habilidades empresariales y gerenciales influyen de manera directa en el éxito y sostenibilidad de este tipo de negocios. Desde el enfoque cuantitativo, la mayoría de los encuestados valoró como muy importantes habilidades como la gestión financiera, el liderazgo, la responsabilidad, la comunicación asertiva y la toma de decisiones; mientras que, desde el enfoque cualitativo, los entrevistados ratificaron que dichas competencias se reflejan en prácticas concretas como la planificación de presupuestos, el control de inventarios, la motivación del personal y la atención al cliente.

Para el caso de la planificación y gestión financiera, el trabajo de investigación revela que lo habitual es que una gran proporción de los empresarios encuestados utilizara presupuestos mensuales y para el control de ingresos y egresos los registros digitales o software contable. Resultados que fueron también corroborados en las entrevistas; los gerentes expusieron que la planificación financiera es necesaria para garantizar la solvencia y rentabilidad del propio negocio, particularmente para aquellos entornos económicos estables. Todo esto coincide con lo planteado por Rocha et al. (2025) quienes afirman que la gestión financiera debe considerarse uno de los pilares más importantes dentro de la sostenibilidad organizacional.

Con relación al liderazgo y la gestión del capital humano, los datos cuantitativos ponen de manifiesto que la mayor parte de los empresarios aplica estrategias de motivación, capacitación, y reconocimiento, mientras que los datos de las entrevistas dieron a entender que se trata de un liderazgo participativo, basado en el apoyo, la comunicación, y la resolución de conflictos a través del diálogo. Estos resultados van en la misma línea que los de Chiquillo et al. (2023) quienes consideran que un liderazgo orientado a las personas favorece el compromiso laboral, el clima organizacional, y el rendimiento.

En lo que hace referencia la toma de decisiones y la resolución de problemas, la encuesta descreta que la mayor parte de los empresarios revisa los reportes formales y utiliza sistemas digitales de información antes de tomar la decisión sobre los inventarios, precios, y compras; de forma complementaria al respecto, los entrevistados afirman que la toma de decisiones parte de la experiencia, del análisis de ventas, y de la observación del comportamiento del mercado. Estas conclusiones van en la misma línea que las de González et al. (2019) para quienes la toma de decisiones de los directores debe basarse tanto en la información objetiva como en el razonamiento profesional del directivo.

Finalmente, los resultados, que hacen referencia a la innovación, el uso de herramientas tecnológicas y las proyecciones de crecimiento hacen evidente que hay una tendencia a la digitalización, a la creciente expansión y diversificación de canales de venta. Las entrevistas reiteraron que la social media, los sistemas POS (de punto de venta) y los pagos electrónicos han llegado a convertirse en herramientas de gran importancia para poder ser competitivos, hecho que coincide con lo que señala Rosenberg (2019) cuando destaca que la innovación y la adaptación al cambio son condiciones necesarias para que las organizaciones puedan sobrevivir en los entornos cambiantes.

En suma, la triangulación entre la encuesta y las entrevistas hizo posible corroborar que las habilidades empresariales y gerenciales son reconocidas teóricamente por los empresarios, pero también se evidenció que son utilizadas de forma práctica en la cotidianidad de la gestión de las pequeñas empresas comerciales de Quito, influyendo directamente sobre la forma de competencia, sobre la estabilidad y la proyección de futuro.

4. Conclusiones

La presente investigación propone como objetivo general analizar las habilidades empresariales y gerenciales presentes en los encargados de direccionar pequeñas empresas comerciales de Quito, para lograrlo recurrimos a la aplicación de encuestas y entrevistas de forma que pudimos obtener una magnitud general de la investigación. Evidenciando desde el punto de vista cuantitativo las tendencias más importantes referentes a las prácticas y proyecciones empresariales y desde el punto de vista cualitativo es decir desde la vivencia cotidiana de los empresarios entender cómo influye su experiencia, sus expectativas y realidad operativa al tomar decisiones que favorezcan al buen desarrollo de las empresas

Referente al primer objetivo específico orientado a identificar las principales habilidades empresariales y gerenciales, se utilizó la pregunta dieciocho de la encuesta la cual permitió constatar que las competencias más valoradas son la gestión financiera, liderazgo, sentido de la responsabilidad, comunicación asertiva, toma de decisiones y resolución de problemas lo mismo que fue confirmado por los entrevistados que también argumentaron que excluyentemente son estas habilitantes las claves para la conducción correcta de los negocios.

Con respecto al segundo objetivo específico, enfocado en analizar la influencia de las propias habilidades como son la planificación estratégica, la gestión financiera, el liderazgo y manejo del talento humano. Al considerar las respuestas obtenidas en las entrevistas se verificó que dichas habilidades aparecen reflejadas en prácticas como el uso de presupuestos, el control de los inventarios, la implementación de herramientas tecnológicas, la motivación del personal, la resolución de conflictos, entre otros, con una influencia positiva en la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas.

En relación con el tercer objetivo específico, correspondiente a proponer recomendaciones para el fortalecimiento de las habilidades empresariales y gerenciales, fueron los mismos empresarios quienes consideraron prioritarias la participación en capacitaciones, la innovación, el asesoramiento profesional y la mejora de los procesos internos, lo que se constituye en una base empírica fuerte para la formulación de las estrategias de fortalecimiento de las organizaciones.

En conclusión, aplicar las encuestas y entrevistas permite el cumplimiento de los objetivos del estudio, los cuales son analizar la influencia de las habilidades empresariales y gerenciales en el éxito de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito; identificar las habilidades empresariales y gerenciales que tienen en mayor grado los empresarios y gerentes; determinar el impacto de las competencias como la planificación estratégica, gestión financiera, liderazgo y gestión del capital humano sobre el desempeño empresarial; y proponer recomendaciones para potenciar estas competencias para contribuir al éxito sostenible de estas empresas.

Por lo tanto, también se comprueba que el éxito logrado por las pequeñas empresas comerciales de Quito depende de su habilidad para desarrollar habilidades gerenciales integrales que integren una gestión estratégica, económica, humanística y tecnológica para logran un crecimiento sostenible.

Referencias

- Araya-Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 31(1), 69–86. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052023000100069&script=sci_arttext
- Asanza, O., & Avendaño, Á. A. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del conocimiento*, 8(8), 763–779. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5875>
- Beniez, M., González, E., González, D., & Toapanta, E. (2024). Análisis de los factores que limitan el desarrollo de las pequeñas empresas. *Polo del Conocimiento*, 9(8), 600–618. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7715>
- BID. (2025). Ecuador aumentará las inversiones productivas de las pymes con apoyo del BID. <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-aumentara-las-inversiones-productivas-de-las->

- Cevallos, E. M. C. (2024). Estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las PYMES. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 5(2), 44–68. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/ocsi/article/view/emcg>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295–1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Crespo-Martínez, P., Rosales-Moscoso, M., Contreras-Silva, C., & Bermeo-Samaniego, C. (2022). Variables que influyen en el emprendimiento en Ecuador. *Uda akadem*, (9), 110–141. <https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/478>
- Demuner-Flores, M. del R., Saavedra-García, M., & Cortes, M. del R. (2022). Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en PyMEs. *Investigación administrativa*, 51(130). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782022000200001&script=sci_arttext
- García, J., Paz, A., & Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de ciencias sociales*, 30(1), 268–283. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370038>
- García, J., & Rodríguez, M. (2021). Modelo de toma de decisiones y la gestión de rentabilidad en las empresas del sector rural en la ciudad de Panamá, 2019. *REICIT*, 1(1), 67–89. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/2445>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Gutiérrez-Zambrano, C., Zambrano-Loor, R., Soledispa-Lucas, F., & Murillo-Delgado, I. (2025). La gestión financiera y toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas (Pymes). 10(4), 397–408. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3036>
- INEC. (2024). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. En Quito, la presencia de microempresas alcanza proporciones destacadas. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/>
- INEN. (2018). Instituto Ecuatoriano de Normalización. MIPYMES y organizaciones de economía popular y solidaria son una pieza clave para la economía del país. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Jácome, O., Vásquez, M., Pashma, K., & Pino, C. D. P. (2022). Influencia de las estrategias del marketing digital para la reactivación económica de las pymes de Ambato. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 9(4), 476–490. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2500>
- Leyva, A., Espejel, J., & Moreno, J. M. M. (2025). Antigüedad y experiencia como factores clave de habilidades de gerencia de las Pymes para lograr competitividad empresarial. *Revista Perspectiva Empresarial*, 12(1), 61–79. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/931>

- Moreano, C., Moreano, G., Escobar, T., & Guerrero, L. F. G. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589–8639. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17590>
- Ortega, V., Robles, E., Sosa, Y., & Arce, J. (2025). Redes sociales como estrategias de marketing en las Pymes de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 10(2), 1704–1717. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8990>
- Peñafiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105–116. <https://elibrary.ru/item.asp?id=76660406>
- Pinoargote, J., Lindao, M., Ramos, J., & Delgado, J. (2019). La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Tabare, T., & Vaca, T. de J. V. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 932–945. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/16898>
- Rosenberg, C. (2019). Futuro empresarial: Cómo seguir siendo competitivo ante el entorno dinámico: adaptación al cambio como factor fundamental. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1260>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2022). Finanzas corporativas Novena edición. https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf
- Salgado, J. (2023). El emprendimiento en el Ecuador: Entrepreneurship in Ecuador. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 316. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9586162>
- Soto, L., Ugalde, J., & Allauca, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 211–230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638113>
- Tobón, N., Urquía, E., & Cano, E. I. (2022). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392022000100002&script=sci_arttext
- Vivar, E. (2025). Quito: La ciudad que más contribuye a la economía ecuatoriana—Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/macroeconomia/quito-ciudad-mas-contribuye-economia-ecuatoriana-n66471>
- World Economic Forum. (2025). Informe sobre el futuro del empleo 2023.WEF Publications. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf