



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica Social y Administrativa**

**Carrera de Administración de Empresas**

**“La Gestión Administrativa en las Microempresas de Servicios de la  
ciudad de Cariamanga “**

Trabajo de Integración Curricular previo a  
la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas

**AUTOR:**

Víctor Efrén Cueva Pinzón

**DIRECTOR:**

Ing. Cesar A. Neira Hinojosa, MG.SC.

**Loja - Ecuador**

2024

## Certificación

Loja, 28 de julio del 2023

Ing. Cesar A. Neira Hinostroza, MG.SC.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Certifico:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del trabajo de Integración Curricular denominado: “**La Gestión Administrativa en las Microempresas de Servicios de la Ciudad de Cariamanga**”, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, de autoría del estudiante **Víctor Efrén Cueva Pinzón**, con cédula de identidad Nro. **1150301438**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.



Ing. Cesar A. Neira Hinostroza, MG.SC.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **Autoría**

Yo, **Víctor Efrén Cueva Pinzón**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de los posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mí trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1150301438

**Fecha:** 11 de julio de 2024

**Correo electrónico:** [victor.e.cueva@unl.edu.ec](mailto:victor.e.cueva@unl.edu.ec)

**Teléfono o Celular:** 0979097427

**Carta de autorización por parte del autor para la consulta, reproducción parcial o total, y/o publicación electrónica de texto completo del Trabajo de Integración Curricular.**

Yo **Víctor Efrén Cueva Pinzón**, declaro ser el autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: “**La Gestión Administrativa en las Microempresas de Servicios de la Ciudad de Cariamanga**”, como requisito para optar el título **de Licenciatura en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos muestre, la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional. Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 11 días del mes de julio de 2024.

**Firma:**

**Autor:** Víctor Efrén Cueva Pinzón

**Cédula:** 1150301438

**Dirección:** Calvas - Loja

**Correo electrónico:** [victor.e.cueva@unl.edu.ec](mailto:victor.e.cueva@unl.edu.ec)

**Celular:** 0979097427

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director del Trabajo de Integración Curricular:**

Ing. Cesar A. Neira Hinostroza, MG.SC.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por brindarme la sabiduría para alcanzar uno de mis más anhelados objetivos en mi vida. A mi familia, especialmente a mi querida madre María Pinzón por su incondicional apoyo y comprensión en todo momento. Gracias por creer en mí y por darme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas. También quiero agradecer a mis amigos, por su constante ánimo y por hacerme reír en los momentos más difíciles.

***Víctor Efrén Cueva Pinzón***

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por guiarme correctamente en cada una de las decisiones que he tomado en el transcurso de este camino, a mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y su confianza en mí. Gracias por su sacrificio y por haberme inculcado la importancia de la educación. También quiero agradecer a mis amigos y compañeros de clase, por sus palabras de aliento y por haberme ayudado a sobrellevar los momentos de estrés y presión.

Agradezco al Ing. Cesar A. Neira Hinojosa, MG.SC, por su orientación y por haberme brindado la oportunidad de desarrollar esta investigación. Gracias por su paciencia y por compartir su conocimiento conmigo.

Así mismo, agradezco a la Universidad Nacional de Loja, a la carrera de Administración de Empresas por haberme brindado la oportunidad de estudiar y permitirme cumplir con la meta de obtener mi título profesional.

***Víctor Efrén Cueva Pinzón***

## Índice de Contenido

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de autorización por parte del autor para la consulta, reproducción parcial o total, y/o publicación electrónica de texto completo del Trabajo de Integración Curricular</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Contenido</b> .....	<b>vii</b>
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Anexos.....	xiii
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
2.1 Abstract .....	3
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
4.1 Marco Referencial.....	6
4.2 Fundamentación Teórica-Conceptual .....	13
4.2.1 La Administración .....	13
4.2.2 La Gestión Administrativa .....	15
4.2.3 El Proceso Administrativo .....	23
4.2.4. Modelos de Gestión .....	37
4.2.5. Fundamentación Teórica del Modelo Estratégico Propuesto .....	40

4.2.6 Las Microempresas .....	46
<b>5. Metodología .....</b>	<b>50</b>
5.1 Tipo de Investigación.....	50
5.2 Enfoque de Investigación.....	50
5.3 Método de Investigación.....	50
5.4 Herramientas de investigación empleadas .....	50
5.5 Determinación de la muestra .....	51
<b>6. Resultados.....</b>	<b>52</b>
6.1 Interpretación de Resultados de Encuesta.....	52
6.2 Interpretación de la entrevista a “Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas” .....	93
<b>7. Discusión .....</b>	<b>95</b>
7.1 Síntesis Sobre la Gestión Administrativa .....	95
7.1.1 Planeación .....	95
7.1.2 Organización .....	96
7.1.3 Dirección.....	98
7.1.4 Control .....	100
7.2 Identificación de “Estilos de Gestión Administrativa de las Microempresas” .....	101
7.3 Elaboración del Diseño de Modelo de Gestión Administrativo .....	105
7.3.1 Objetivos de la propuesta del “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa”	106
7.3.2 Estructura de la Propuesta del “Diseño de un Modelo de Gestión Estratégico”	106
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>134</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>135</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>136</b>



<b>11. Anexos .....</b>	<b>140</b>
-------------------------	------------

## **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Clasificación de las empresas Código Orgánico, Producción, Comercio e Inversiones	47
<b>Tabla 2</b> Clasificación de las empresas Ministerio de Industria y Productividad de Ecuador .....	47
<b>Tabla 3</b> Clasificación de las empresas Superintendencia de Compañías del Ecuador.....	48
<b>Tabla 4</b> Edades de encuestados .....	52
<b>Tabla 5</b> Sexo de Encuestados.....	53
<b>Tabla 6</b> Conocimiento sobre la gestión administrativa.....	55
<b>Tabla 7</b> Misión y Visión establecidas .....	56
<b>Tabla 8</b> Cuenta con objetivos establecidos .....	57
<b>Tabla 9</b> Cuenta con metas definidas .....	58
<b>Tabla 10</b> Cuenta con políticas en su empresa .....	59
<b>Tabla 11</b> Identificación de actitud.....	60
<b>Tabla 12</b> Indicadores de desempeño .....	61
<b>Tabla 13</b> Uso de calendarios y cronogramas .....	62
<b>Tabla 14</b> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	64
<b>Tabla 15</b> Análisis de entorno .....	65
<b>Tabla 16</b> Cuenta con presupuestos.....	67
<b>Tabla 17</b> Existe planeación del uso del tiempo.....	68
<b>Tabla 18</b> Cuenta con unidades de trabajo .....	70
<b>Tabla 19</b> Definición de responsabilidades .....	71
<b>Tabla 20</b> Cuenta con líneas de autoridad .....	72
<b>Tabla 21</b> Cuenta con un organigrama .....	73
<b>Tabla 22</b> Aplica técnicas de organización.....	74
<b>Tabla 23</b> Personal de trabajo tiene acceso a recursos, herramientas y materiales .....	75
<b>Tabla 24</b> Forma en que se viste personal de trabajo .....	76
<b>Tabla 25</b> Practican valores corporativos .....	77
<b>Tabla 26</b> Calificación como líder.....	78
<b>Tabla 27</b> Se siente incómodo cuando cuestionan sus decisiones.....	79

<b>Tabla 28</b>	Están abiertos a sugerencias.....	80
<b>Tabla 29</b>	Entiende los problemas del equipo .....	81
<b>Tabla 30</b>	Tipo de Dirección .....	82
<b>Tabla 31</b>	Comunica y apoya.....	83
<b>Tabla 32</b>	Tipo de Comunicación.....	84
<b>Tabla 33</b>	Tiempo que dialoga con subordinados .....	85
<b>Tabla 34</b>	Incentivos al personal de trabajo.....	86
<b>Tabla 35</b>	Felicita a empleados:.....	87
<b>Tabla 36</b>	Tipo de control realizado .....	88
<b>Tabla 37</b>	Frecuencia de control a actividades .....	89
<b>Tabla 38</b>	Reuniones con personal de trabajo .....	90
<b>Tabla 39</b>	Se solicitan informes de trabajo .....	91
<b>Tabla 40</b>	Síntesis sobre la etapa de planeación.....	95
<b>Tabla 41</b>	Síntesis sobre la etapa de organización.....	96
<b>Tabla 42</b>	Síntesis sobre la etapa de dirección .....	98
<b>Tabla 43</b>	Síntesis sobre la etapa de control.....	100
<b>Tabla 44</b>	Estilos de Gestión Administrativa Identificados.....	102
<b>Tabla 45</b>	Esquema del modelo de gestión propuesto.....	105
<b>Tabla 46</b>	Ejemplificación de análisis del entorno interno.....	107
<b>Tabla 47</b>	Ejemplificación de análisis del entorno externo .....	107
<b>Tabla 48</b>	Cuadro Resumen del Análisis Interno y Externo.....	108
<b>Tabla 49</b>	Ejemplificación de análisis de competencia .....	109
<b>Tabla 50</b>	Ejemplificación de Matriz del Perfil Competitivo.....	111
<b>Tabla 51</b>	Ejemplificación de determinación de segmento de clientes .....	113
<b>Tabla 52</b>	Ejemplificación de canales de distribución.....	114
<b>Tabla 53</b>	Ejemplificación FODA resumido .....	115
<b>Tabla 54</b>	Ejemplificación de Definición de Estrategias.....	116
<b>Tabla 55</b>	Ejemplificación de designación de actividades, responsables, tiempos y presupuesto .....	118
<b>Tabla 56</b>	Ejemplificación de selección de la propuesta de valor .....	119
<b>Tabla 57</b>	Ejemplificación de selección de posicionamiento estratégico.....	120

<b>Tabla 58</b> Ejemplificación de Identificación de Recursos.....	121
<b>Tabla 59</b> Ejemplificación de delegación de funciones "gerente general" .....	123
<b>Tabla 60</b> Ejemplificación de delegación de funciones "jefe de almacén" .....	124
<b>Tabla 61</b> Ejemplificación de delegación de funciones "operario" .....	126
<b>Tabla 62</b> Ejemplificación de diseño de la cadena de valor .....	127
<b>Tabla 63</b> Ejemplificación de evaluación .....	130
<b>Tabla 64</b> Ejemplificación de evaluación .....	132

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Esquema del Modelo de Gestión Administrativa.....	9
<b>Figura 2</b> Diagrama de modelo propuesto.....	11
<b>Figura 3</b> Etapas de los procesos de gestión administrativa.....	17
<b>Figura 4</b> Principales percusores de la administración.....	19
<b>Figura 5</b> Proceso de planeación .....	24
<b>Figura 6</b> Principales etapas o decisiones del proceso de organización.....	26
<b>Figura 7</b> Dos tipos de estructura organizacional.....	29
<b>Figura 8</b> Proceso de control es complemento de los procesos de planeación y dirección.....	35
<b>Figura 9</b> Edades de Encuestados.....	53
<b>Figura 10</b> Sexo de Encuestados .....	54
<b>Figura 11</b> Conocimiento sobre la gestión administrativa .....	55
<b>Figura 12</b> Misión y Visión establecidas.....	56
<b>Figura 13</b> Cuenta con objetivos establecidos.....	57
<b>Figura 14</b> Cuenta con metas definidas .....	58
<b>Figura 15</b> Cuenta con políticas en su empresa.....	59
<b>Figura 16</b> Identificación de actitud .....	60
<b>Figura 17</b> Indicadores de desempeño.....	62
<b>Figura 18</b> Uso de calendarios y cronogramas.....	63
<b>Figura 19</b> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	64
<b>Figura 20</b> Análisis de entorno .....	66
<b>Figura 21</b> Cuenta con presupuestos .....	67

<b>Figura 22</b> Existe planeación del uso del tiempo .....	69
<b>Figura 23</b> Cuenta con unidades de trabajo.....	70
<b>Figura 24</b> Definición de responsabilidades.....	71
<b>Figura 25</b> Cuenta con líneas de autoridad.....	72
<b>Figura 26</b> Cuenta con un organigrama.....	73
<b>Figura 27</b> Aplica técnicas de organización .....	74
<b>Figura 28</b> Personal de trabajo tiene acceso a recursos, herramientas y materiales.....	75
<b>Figura 29</b> Forma en que se viste personal de trabajo.....	76
<b>Figura 30</b> Practican valores corporativos.....	77
<b>Figura 31</b> Calificación como líder .....	78
<b>Figura 32</b> Se siente incómodo cuando cuestionan sus decisiones .....	79
<b>Figura 33</b> Están abiertos a sugerencias .....	80
<b>Figura 34</b> Entiende los problemas del equipo.....	81
<b>Figura 35</b> Tipos de Dirección .....	82
<b>Figura 36</b> Comunica y apoya .....	83
<b>Figura 37</b> Tipo de Comunicación .....	84
<b>Figura 38</b> Tiempo que dialoga con subordinados.....	85
<b>Figura 39</b> Incentivos al personal de trabajo .....	86
<b>Figura 40</b> Felicita a empleados: .....	88
<b>Figura 41</b> Tipo de control realizado.....	89
<b>Figura 42</b> Frecuencia de control a actividades.....	90
<b>Figura 43</b> Reuniones con personal de trabajo.....	91
<b>Figura 44</b> Se solicitan informes de trabajo .....	92

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1:</b> Entrevista Aplicada a Promotora de Gestión, Economía y Producción de GAD Calvas .....	140
<b>Anexo 2:</b> Encuesta Aplicada a los Propietarios de las Microempresas.....	143
<b>Anexo 3:</b> Aplicación de Instrumentos de Recolección de Información “Encuesta”.....	149
<b>Anexo 4:</b> Aplicación de Instrumentos de Recolección de Información “Entrevista” .....	150
<b>Anexo 5:</b> Certificado de Traducción del Resumen.....	151

## **1. Título**

**“La Gestión Administrativa en las Microempresas de Servicios de la Ciudad de  
Cariamanga.”**

## 2. Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “La Gestión Administrativa en las Microempresas de Servicios de la Ciudad de Cariamanga” fue ejecutado con el propósito de analizar la gestión administrativa que llevan a cabo las microempresas de servicios, cuyo objetivo principal establecido fue realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión administrativa en estos negocios y mediante esto proponer un modelo de gestión administrativa que permita al emprendedor cariamanguense llevar a cabo la mejora del proceso administrativo. Esta investigación fue de tipo exploratoria y documental, el trabajo investigativo tomo como referencia a una población de estudio de 202 microempresas de servicios de la localidad de Cariamanga. Para la recolección de información se utilizó las herramientas de la encuesta la cual fue aplicada a los propietarios de estas microempresas y la realización de una entrevista aplicada a la Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas. Dando como resultados que existe una deficiente gestión administrativa dentro de estos negocios pues existen algunos problemas encontrados en cada una de las etapas del proceso administrativo, además de que se identificaron que los principales estilos de gestión que llevan a cabo, corresponden a los estilos de gestión participativo y transformacional, en base a los hallazgos se propuso un modelo de gestión estratégico el cual fue acompañado de la realización de un caso práctico correspondiente a una de las microempresas investigadas.

*Palabras clave:* gestión administrativa, microempresas, proceso administrativo, modelo de gestión administrativo.

## 2.1 Abstract

The present research work entitled "Administrative Management in Micro Service Enterprises in the City of Cariamanga" was carried out with the purpose of analyzing the administrative management carried out by micro service enterprises, whose main objective was to make a diagnosis of the current situation of administrative management in these businesses and through this propose an administrative management model that allows the Cariamanga entrepreneur to carry out the improvement of the administrative process. This research was exploratory and documentary, the investigative work took as a reference a study population of 202 micro service enterprises in the town of Cariamanga. To collect information, the tools of the survey were used which was applied to the owners of these micro enterprises and the realization of an interview applied to the Management, Economy and Production Promoter of the GAD Calvas. The results showed that there is poor administrative management within these businesses, as there are some problems found in each of the stages of the administrative process. In addition, it was identified that the main management styles they carry out correspond to participatory and transformational management styles. Based on the findings, a strategic management model was proposed, which was accompanied by the completion of a practical case corresponding to one of the microenterprises investigated.

**Keywords:** *administrative management, microenterprises, administrative process, administrative management model.*



### 3. Introducción

La Gestión administrativa, es una herramienta importante dentro de las organizaciones modernas, pues cada factor debe usarse de manera eficiente y sostenible con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales. Esta situación me ha motivado para el desarrollo de la presente investigación vinculada con la gestión administrativa de las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga. El problema principal del trabajo investigativo se basa en que en la actualidad en las microempresas de servicios en la localidad de Cariamanga, la gestión administrativa no es eficiente, esto se debe principalmente a diferentes factores: el empirismo en la planificación donde prevalece la improvisación, la falta de evaluación de los resultados de trabajo, el inadecuado manejo de los diferentes conflictos que se presentan tanto con los clientes como el personal que labora dentro de las mismas; inexistencia de manuales, estructura inadecuada; con respecto a la dirección se toma decisiones sin un procedimiento adecuado, la comunicación es verbal, hay un desconocimiento de la motivación al personal, esto significa que las microempresas de este sector desconocen las técnicas de dirección y control, entre otros factores que afectan directamente a la gestión administrativa y esto conlleva directamente a detener los procesos y como resultado al fracaso o cierre de estos negocios.

Para la realización del análisis de la gestión administrativo en estas microempresas, se plantearon tres objetivos específicos, los cuales fueron: realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de la gestión administrativa en las microempresas de servicios de Cariamanga, identificar los estilos de gestión administrativa que emplean estas microempresas y por último proponer un modelo de gestión administrativo que facilite la mejora en la aplicación del proceso administrativo para beneficio de estas pequeñas empresas.

El presente trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera: **Resumen**, correspondiente a un texto brece y claro de los puntos más relevantes del trabajo de investigación. **Introducción**, permite tener una perspectiva clara y concisa del trabajo de investigación. **Marco Teórico**, donde se tomaran como referencia, estudios similares que aportaron información relevante a la investigación realizada pues estaban enfocados principalmente al estudio de la gestión administrativa y a la importancia de los modelos de gestión administrativa para beneficio de las organizaciones; en lo que corresponde al marco conceptual, se abordaron todos los contenidos teóricos los cuales correspondieron principalmente al proceso administrativo, los estilos de gestión administrativa y los modelos de gestión administrativa. **Metodología**, como ya

se explico estuvo fundamentada principalmente en la investigación exploratoria y documental, además de que se recurrió a dos principales herramientas de recolección de información las cuales fueron la encuesta y la entrevista; resultados donde se encuentra la información recolectada de la encuesta a los propietarios de las microempresas y la entrevista realizada a la Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas que permitió determinar la situación actual de la gestión administrativa de estos negocios y la identificación de los estilos de gestión administrativa que emplean estas microempresas. **Discusión**, se detalla la estructura del modelo de gestión estratégico que permita mejorar la planificación y evaluación de los resultados de estas microempresas. **Conclusiones y Recomendaciones**, donde se presentan los hallazgos obtenidos de la realización del trabajo de investigación y se presentan algunas recomendaciones basadas en las conclusiones. **Referencias Bibliográficas**, se presentó todas las fuentes de investigación recolectadas que componen el marco teórico, y los anexos como la entrevista transcrita que fue realizada y los formatos de las herramientas de recolección de información.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Marco Referencial

Para referirse a la gestión administrativa dentro de las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga, se pretende realizar un análisis general sobre el proceso administrativo que siguen las mismas con la finalidad de generar un modelo de gestión que sirva como guía para la realización de cada una de las etapas de suma importancia para la potencialización a la hora de realizar las diferentes actividades que deben cumplirse, el cumplimiento de los objetivos previamente planteados y sobre todo al crecimiento y supervivencia de las mismas.

La presente investigación tiene como ayuda, antecedentes investigativos, información recolectada de artículos indexados, material bibliográfico e información disponible en internet, la cual hace énfasis a la Gestión Administrativa y la importancia de las microempresas que son de sustento científico en este trabajo investigativo.

En el trabajo de titulación denominado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA LA GUADALUPANA UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO” (Farinango, 2020), establece objetivos relevantes como el de proponer un modelo de gestión administrativa y comercial para fortalecer la competitividad de la empresa la Guadalupana, analizar las bases teóricas y conceptuales del modelo de gestión administrativa y el diseñar un modelo de gestión administrativa y comercial para la empresa.

En lo que corresponde a los métodos de investigación utilizados la autora empleo cuatro métodos, por una parte, está el método inductivo mismo que se aplicó para identificar las teorías que sustentan la investigación del tema, así mismo el enfoque deductivo se utilizó para describir los problemas que tiene la empresa, el método cualitativo utilizado para aplicar el diagnóstico de la investigación del tema y por último el método cuantitativo utilizado en el desarrollo de la propuesta de investigación, en lo que corresponde a la población y muestra se tomó como referencia al gerente, y al personal que labora en la empresa. Para la recolección de información se utilizó dos herramientas las cuales fueron la entrevista aplicada a al propietario de la empresa La Guadalupana de la ciudad de Otavalo, con el afán de conocer como es la estructura, funcionamiento y resultados de la empresa y otra entrevista a los trabajadores de la empresa para saber cómo es el funcionamiento y los resultados de la empresa, por otro lado, se utilizó la encuesta dirigida a los clientes, para determinar cuál es el nivel de satisfacción del cliente al momento de

adquirir los productos que se oferta, dicha información fue procesada dando como resultado relevantes conclusiones mismas que serán mencionadas a continuación:

- ✓ Las diferentes metodologías aplicadas en el modelo de gestión administrativa permitieron tener un enfoque del análisis interno y externo, que a su vez permitieron identificar los diferentes cruces estratégicos, para así poder implementar las diferentes mejoras en el modelo de gestión administración y comercial.
- ✓ Al desarrollar el modelo de gestión administrativa y comercial se verifico que ocasiono los impactos positivos en las áreas de administración y gerencia, impacto en el área de marketing y ventas y en logística y operaciones.

Cabe destacar que gracias al presente trabajo de titulación debido a los resultados arrojados por la entrevista dirigida al gerente propietario se pudo evidenciar algunas falencias en cuanto al proceso de gestión administrativa, mediante esto la autora aplica un modelo de gestión administrativa en la que se generó una propuesta determinando una misión, visión, políticas, valores y objetivos serán de gran ayuda para el gerente, ya que este podrá identificar si está llevando un control adecuado de las actividades de la empresa, y así poder cumplir las metas propuestas.

Por otro lado (Toro, 2018) en su investigación de maestría titulado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN LA FÁBRICA DE PRODUCCIÓN DE PELUCHES HEART”, establece tres objetivos de importancia por una parte esta desarrollar la metodología de la aplicación del modelo de gestión administrativa a través del marco teórico, diseñar el modelo de gestión administrativo que permita la obtención de competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART y proponer los indicadores de evaluación del modelo de gestión administrativo aplicado a la fábrica.

En el presente trabajo de investigación se emplearon tres métodos, el método exploratorio se aplicó con el fin de indagar la realidad actual respecto al modelo de gestión, por consiguiente, este trabajo investigativo se fundamentó en la investigación, observación y análisis de las falencias del tema de estudio, en lo que conlleva al método descriptivo se utilizó para la identificación de las características de los distintos modelos de la gestión y por último la autora empleo el método deductivo mismo que es de suma relevancia pues logro inferir lo observado partiendo de lo general a lo particular. En lo que corresponde a las herramientas de investigación la autora ve necesario la aplicación de una entrevista que permite conocer y obtener información de todo tipo acerca de los

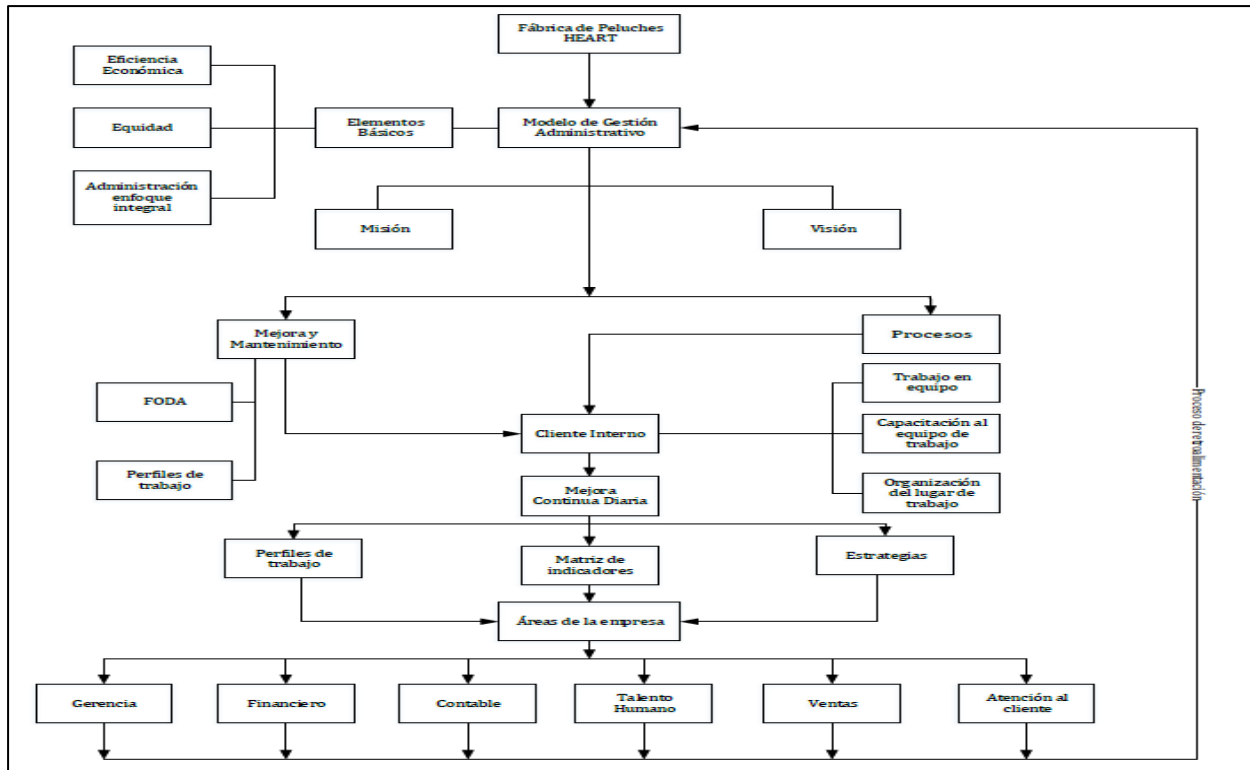
actores principales en la solución del problema de investigación propuesto en este trabajo, con todo lo explicado anteriormente se puede indicar que las principales conclusiones de este trabajo son las que se indican a continuación:

- ✓ A través de la ejecución del trabajo de campo, inmerso en el desarrollo de la presente propuesta, se aplicó la herramienta de entrevista en donde se percibió la problemática de desequilibrio de desarrollo entre las áreas de administración y producción.
- ✓ Alrededor de la problemática encontrada en la fábrica de producción de peluches HEART, se reveló la acción inmediata de proponer un modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva, es decir, adaptado a las necesidades y falencias de la zona de estudio.
- ✓ El enfoque del modelo de gestión administrativo, se basa en la administración correcta de los recursos (entre el propietario y equipo de trabajo) y propende la identificación, control de los aspectos relacionados a la detección de inconvenientes afectando a la calidad de la implementación de la propuesta.

Es importante mencionar que gracias a este trabajo de investigación la autora propuso la creación de un esquema de un modelo de gestión administrativo mismo que será indicado en la siguiente ilustración:

Figura 1

Esquema del Modelo de Gestión Administrativa



*Nota.* Adaptado de “Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART” (p. 70), por Adriana Daniela Ulloa Toro, 2018, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

De igual manera (Bermúdez, 2019) en su trabajo de maestría titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO ENFOCADO EN LAS CONDICIONES CULTURALES, SOCIALES Y ECONÓMICAS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PARA CONSUMO HUMANO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, estableció cuatro objetivos importantes de los cuales se puede destacar el analizar los modelos de gestión administrativa estratégica vigentes y mediante un análisis comparativo extraer los puntos principales, con el objetivo de trazar un modelo integral y el comparar el modelo integrado de gestión administrativa estratégica con las actividades realizadas por las empresas con el objetivo de generar un modelo operativo.

El tipo de estudio de este trabajo de investigación es de carácter descriptivo ya que se detallan las características de las microempresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, las herramientas estratégicas de las cuales hacen uso y como identifican las mismas en su gestión, en lo que corresponde a la población y muestra se llegó a una muestra de 72

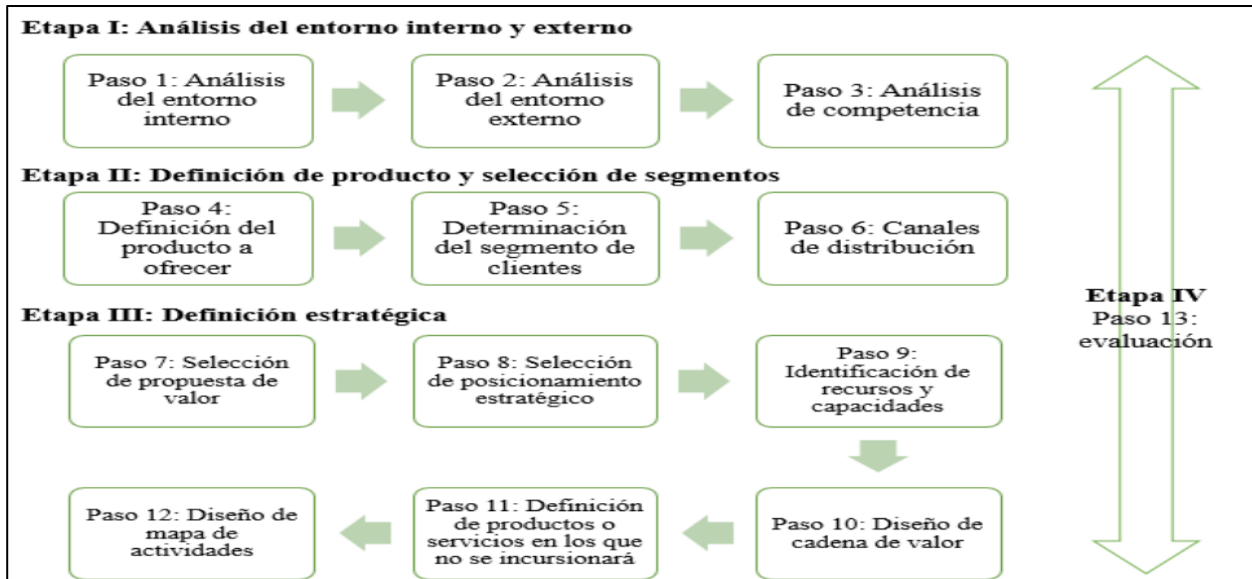
observaciones, partiendo de esto se utilizó dos herramientas de investigación, por una parte está la técnica de encuesta la cual fue aplicada a empresarios de microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ y la entrevistas semiestructuradas la cual se realizó a un grupo de microempresarios del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ, con el objetivo de obtener insumos para el diseño de la encuesta, una vez recolectada la información se obtuvo algunas conclusiones de las cuales se puede destacar:

- ✓ El 57% de las empresas señala que cuentan con un diagrama o dibujo de cómo se realizan las actividades principales, sin embargo, solo el 25% de las empresas encuestadas cuentan con todos los documentos necesarios para establecer procesos y actividades, y solo el 62% de los encuestados considera las actividades que se desarrollan refuerzan a otras actividades.
- ✓ Las microempresas consideran que han venido desarrollando sus actividades bajo una estrategia clara (78%), sin embargo, no cuentan con un documento escrito de la misma (67%).
- ✓ La propuesta del modelo de gestión estrategia permite a las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, implementar un modelo de administración estrategia con base en sus características.

Como resultado de la investigación se generó una propuesta del modelo de gestión de administración estratégica, en la que se toma como referencia la empresa Tradiciones Don Juve, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la apicultura, establecida en la ciudad de Quito la cual genero una propuesta de aplicabilidad de un modelo de gestión administrativa estratégica el mismo modelo está constituido por etapas:

Figura 2

Diagrama de modelo propuesto



*Nota.* Adaptado de “Diseño de un modelo de gestión administrativo estratégico para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito” (p. 93), por Andrea Natalia Pedrera Bermúdez, 2019, Universidad Andina Simón Bolívar.

Así mismo, (Morales, 2018) en su trabajo de investigación titulado “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PYME “ASADERO EL SABOR RIOBAMBEÑITO” RIOBAMBA 2018 establece objetivos puntuales entre los que se destaca el determinar cómo la gestión administrativa en la PYME Asadero El Sabor Riobambeño Riobamba 2018 aporta a la optimización de sus recursos, como segundo objetivo es identificar la gestión administrativa que se lleva a cabo en el Asadero El Sabor Riobambeño para la identificación de problemas en sus actividades y por último el proponer un modelo de gestión administrativa para la empresa Asadero el Sabor Riobambeño adecuado a su estructura organizacional.

En lo que corresponde a la metodología de la investigación el método utilizado para llevar a cabo este trabajo es el método inductivo – deductivo que utiliza la observación para determinar una situación en general, y luego determinar la inferencia de lo que ocurre en la organización, de igual manera el método descriptivo fue de ayuda para exponer lo observado mediante el chequeo de la lista de observación. Para la población y muestra de estudio se tomó como población a miembros de la organización Asadero El Sabor Riobambeño, tanto en sus trabajadores operarios, hasta la gerencia, dando una muestra total de 11 colaboradores, en el trabajo se utilizó dos instrumentos de recolección de información por una parte está la ficha de observación tomando como referencia los procesos que se realizan en el restaurant y el cuestionario de encuesta la cual



fue un cuestionario cerrada con opciones de respuesta “si” y “no” con afirmaciones acerca de las distintas etapas administrativas en la empresa, gracias a esta metodología empleada se dio como principales conclusiones las siguientes:

- ✓ Dentro de las conclusiones generales de los instrumentos aplicados se identifican el desperdicio de espacios informativos tanto para los clientes como para los colaboradores de la empresa. Los recursos pueden ser optimizados con una planificación estratégica adecuada al restaurante.
- ✓ Debido a que es una empresa pequeña esta estructura es adecuada, sin embargo, debe cuidar la retroalimentación y comunicación con los colaboradores y clientes para funcionar de manera efectiva ante los cambios del entorno.
- ✓ La propuesta debe llevarse a cabo mapeando el proceso principal y los subprocesos de la empresa, al tener esto, será sencillo levantar indicadores conforme a la visión que se tenga.

Este trabajo investigativo es relevante pues dentro de los instrumentos de recolección específicamente en el cuestionario de la encuesta, se toma como ayuda el esquema del cuestionario mismo que abarca preguntas relevantes para analizar la situación actual del proceso administrativo en la empresa, de igual manera lleva a cabo una propuesta de un modelo de gestión administrativo en el que especifica aspectos relevantes como lo son la elaboración de un mapa estratégico para la empresa, un cuadro de las perspectivas para gestionar la empresa y un cuadro de mando integral.

## **4.2 Fundamentación Teórica-Conceptual**

### **4.2.1 La Administración**

Como ya es de conocimiento la administración con el pasar del desarrollo de las sociedades se ha convertido completamente en una ciencia social cuyo principal objetivo es el de satisfacer efectivamente los objetivos que se tengan dentro de las organizaciones esto con ayuda del desarrollo de actividades totalmente coordinadas, criterio que es fundamentado por Cardona & Ramírez (2016) que manifiestan “La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 5), de igual manera Ángeles et al. (2017) afirman que “La administración comenzó como una teoría pequeña y limitada en la que se identificaron cinco reglas, conocidas como Proceso Administrativo, y así, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, representan los elementos claves en el éxito de cualquier organización” (p. 14), es decir, se puede manifestar que en la actualidad se concibe a la administración como un arte que es factor clave para la subsistencia o desarrollo de las empresas.

#### **4.2.1.1 La administración como ciencia, técnica y arte**

La mayoría de los autores y escritores coinciden en que la administración es una ciencia nueva, cuyos objetos de investigación y métodos de investigación aún están siendo cuestionados, pero a pesar de ello, los fenómenos administrativos existen y deben seguir siendo seguidos por normas y métodos científicos, como otras ciencias sociales.

Los administrativistas más entusiastas no vacilan en calificarla como la ciencia más importante que empezó a estudiarse en el Siglo XIX; con los clásicos Taylor (1911) y Fayol (1980), tuvo gran desarrollo durante el Siglo XX y se continúa estudiando con gran entusiasmo en nuestros días. (Cardona & Ramírez, 2016, pág. 9)

La ciencia administrativa no sólo se alimenta de sí misma; su carácter universal permite recoger experiencias que se unifican en el cuerpo general de conocimientos. La administración también hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Adicionalmente está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc. (Ortiz, 2018, pág. 9)

#### **4.2.1.2 Características de la administración**

##### **Universalidad**

El fenómeno administrativo se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Por lo mismo, la Administración se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales. (Álava, Navas Bayona, & Amén Chinga, 2017, pág. 286)

##### **Especificidad**

La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas. (Álava, Navas Bayona, & Amén Chinga, 2017, pág. 287)

##### **Unidad temporal**

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. (Álava, Navas Bayona, & Amén Chinga, 2017, pág. 287)

##### **Unidad jerárquica**

Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades en la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo. (Álava, Navas Bayona, & Amén Chinga, 2017, pág. 287)

##### **Interdisciplinarietàad**

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc. (Álava, Navas Bayona, & Amén Chinga, 2017, pág. 287)

### **4.2.1.3 Importancia de la administración**

La administración es una ciencia relevante dentro del mundo empresarial pues ha demostrado que es imprescindible para el correcto y adecuado funcionamiento de las organizaciones, además, la misma ayuda a simplificar el trabajo ya que ha establecido principios, métodos y procedimientos para mediante esto lograr la eficacia y eficiencia dentro de cualquier organización sin importar la razón social de la misma. Ibarra (2021) afirmó lo siguiente:

Bastan los siguientes hechos para demostrar su importancia:

La Administración se da donde quiera que existe un organismo social; el éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuenta; para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica; para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos; maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras y la elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo. (p. 2)

De igual manera, (Gallardo, 2021) establece que “La administración es importante pues, es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p. 8), como ya lo mencionan los autores la administración es de suma relevancia por lo tanto, la misma debe adaptarse a los ambientes tanto internos como externos, teniendo en cuenta que la evolución de esta ciencia es continua y sigue registrando grandes aportaciones a las organizaciones.

## **4.2.2 La Gestión Administrativa**

### **4.2.2.1 Origen de la Gestión Administrativa**

Hay que tener en cuenta que la gestión administrativa surgió debido a las necesidades del hombre desde su existencia, pues vieron la necesidad de reunirse para realizar las diferentes actividades para su sobrevivencia, en la que se veían en la obligación de tomar decisiones y administrar sus diferentes recursos por lo cual se puede entender que la gestión administrativa tuvo su origen en la antigüedad.

En las antiguas civilizaciones en el siglo X a C, surgió la necesidad de crear un sistema de dirección y administración dirigido a la población, donde se elaboró acuerdos, normas constitucionales para mejorar la dirección de la población con el inicio de la organización gubernamental, que plasmó el inicio de la civilización donde se originó la religión, ciencia, política, escritura y las clases sociales culturales entre otros. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 612)

De igual manera, Piedra et al. (2019) indico lo siguiente:

Las organizaciones desde épocas remotas han tenido la obligación de regular actividades, tomar decisiones y direccionar y ejecutar proyectos y acciones, centrados en fundamentos administrativos indicados dentro del código de Hammurabi, siendo la administración la ciencia que permite concretar la ejecución de estas funciones esenciales con efectividad y eficiencia.

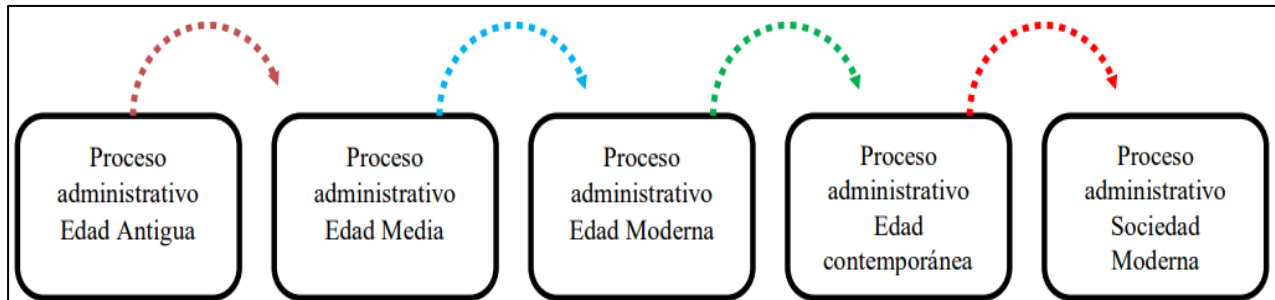
Como área de conocimiento, la administración ha surgido de la mano del desarrollo de las civilizaciones egipcia, romana, griega y china, contribuyendo con la creación de los cimientos administrativos; ayudando a perfeccionar técnicas y procedimientos en el área. Se convierte en el timón del barco empresarial que dirige de manera equilibrada todas las acciones dentro de la empresa para llegar a su destino. (pp. 157-158)

#### **4.2.2.2 Etapas de los procesos de gestión administrativa**

Como ya se explicó anteriormente el proceso administrativo tiene sus inicios en la antigüedad y esto con el pasar del tiempo ha ido en constante evolución, su importancia y concepto ha ido fundamentándose de acuerdo a diferentes aspectos de los diferentes estilos de los grupos sociales, por ende, es importante conocer las etapas del proceso evolutivo de la gestión administrativa misma que será explicada a continuación.

**Figura 3**

*Etapas de los procesos de gestión administrativa*



*Nota.* Adaptado de “Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen” (p. 613), por V. Mendoza y J. Moreira, 2021, FIPCAEC, 6 (3).

### **Proceso administrativo Edad Antigua**

Esta actividad nace desde la prehistoria cuando las tribus realizaban diferentes actividades para subsistir como la pesca, caza y recolección de productos, pero sin embargo estas funciones eran lideradas por jefes de tribus que distribuían los trabajos, relacionando esta actividad hasta la actualidad este símbolo de líder primitivo se relaciona en la actualidad a los líderes, empresarios y jefes de alto mando de las organizaciones. Posteriormente, en las Antiguas civilizaciones en la cultura mesopotámica continuó este proceso administrativo, donde se desarrolló un sistema de control para administrar, ordenar, dirigir o controlar los sucesos, por lo cual era necesario la existencia de un sistema administrativo más amplio con el fin de llevar un mejor control.

Por consiguiente, las primeras escrituras aparecieron durante la era mesopotámicas creadas por los sumerios c. 3500-3000 AEC, quienes utilizaban utensilios con arcilla blanca para crear marcas que representaban palabras y signos llamados pictogramas, para realizar un mejor control en la producción de las cosechas y recaudaciones. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 613)

### **Proceso administrativo Edad Media**

De acuerdo a varios historiadores en el siglo V y XC de C, al caer el imperio romano, los pueblos necesitaban asegurar su protección pagando al feudalismo, en esta época la administración era la supervisión del trabajo y por consiguiente se castigaba con latigazos como modo de sanción. En esta época los feudos eran administrados por la autoridad máxima que era el señor feudal, quien controlaba la producción, el esclavismo.

Durante esta época la administración toma un avance progresivo cuando se origina en Italia la contabilidad moderna y las transacciones comerciales, he aquí aparecen, planes, estrategias, organización entre otros, que van orientados al desarrollo teórico del proceso administrativo que va cogiendo fuerza con el pasar del tiempo hasta convertirse en el desarrollo administrativo de las organizaciones. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 614)

### **Proceso administrativo Edad Moderna**

La administración moderna surgió en Prusia Austria, en esta época se enmarcaron grandes acontecimientos, el descubrimiento de América, la Revolución Francesa y la Revolución Industrial. Aquí surgió el movimiento administrativo denominado cameralitas, quienes fueron los pioneros del estudio científico de la administración pública, mejorando el sistema administrativo con muchos éxitos. Por otra parte, en esta época surge el Mercantilismo, donde el sistema económico prestó mucha atención al comercio dentro y fuera del territorio, posteriormente, nace el Estado abriendo camino para las sociedades y firmas comerciales. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 614)

### **Proceso administrativo Edad Contemporánea**

En esta época se realizaron grandes descubrimientos ocasionando cambios trascendentales en la organización de la sociedad. En esta época apareció la industrialización donde el empresario era dueño de las herramientas y recursos para la producción y los empleados aportaban su fuerza y conocimientos. Por consiguiente, los burgueses en la edad moderna eran dueños de talleres, mercados, bancos, fábricas y monopolios de mercadería, es aquí que se establecen bases para el desarrollo del proceso administrativo donde se origina las teorías, principios y funciones administrativas. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 615)

### **Proceso administrativo Sociedad Moderna**

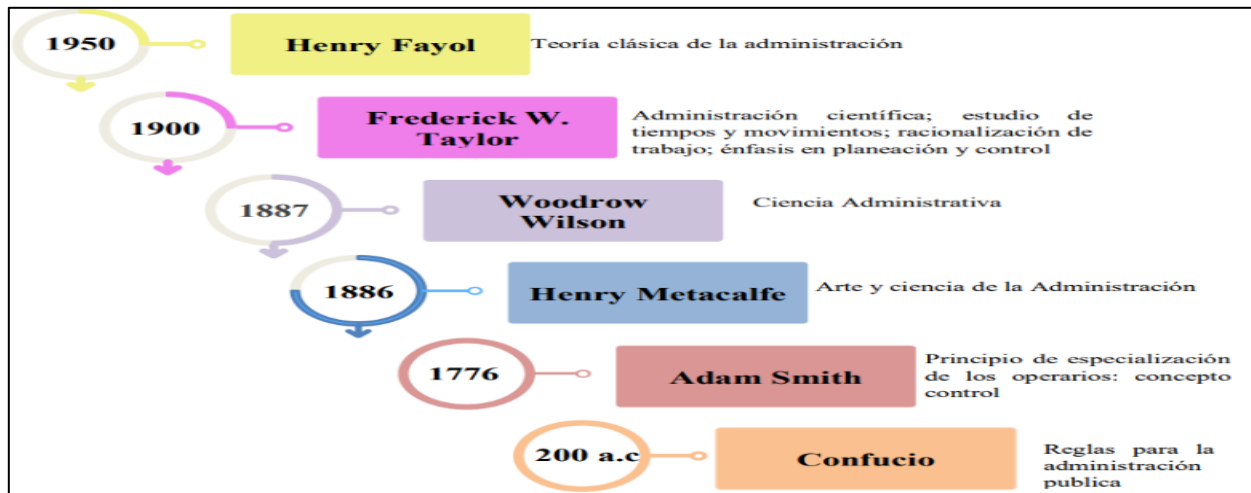
Para empezar, lo que es la administración moderna se inicia en los años de 1890 con las aportaciones de Frederick Taylor, quien proponía que para mejorar los niveles de productividad las tareas debían simplificarse. Cabe destacar, que la administración moderna se propone que todas las actividades de planificación, organización, dirección y control deben implicar una interconexión adecuada de relaciones humanas y tiempo para alcanzar las estrategias establecidas dentro de una organización. (Euroinnova, 2022)

### 4.2.2.3 Precusores de la Gestión Administrativa

Es importante destacar que desde la antigüedad el ser humano estuvo en constante aprendizaje, esto con el desarrollo de sus diferentes actividades aunque cabe destacar que en un principio se utilizó de forma empírica hasta utilizar una forma metódica, partiendo de esto se debe mencionar la existencia de algunos precursores importantes en la temática de la administración pues gracias a estos se pudo generar grandes aportaciones que fundamentaron la importancia de la gestión administrativa en la actualidad, los principales precursores se indican en la siguiente ilustración.

Figura 4

*Principales percusores de la administración*



*Nota.* Adaptado de “Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen” (p. 616), por V. Mendoza y J. Moreira, 2021, FIPCAEC, 6 (3).

#### **Confucio (Reglas de para la administración pública)**

Fue un filósofo que plasmó una serie de reglas en la administración antigua y fue el precursor de asentar las bases del gobierno chino a pesar de no estar de acuerdo de los cargos que ocupó, partiendo de ello, en varios siglos la comunidad china tuvo cambios importantes en el sistema administrativo, Confucio implementó una serie de reglas para el buen funcionamiento de la administración pública centrada en la resolución de problemas, previo a ello debían realizar un estudio de la situación. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 616)



### **Adam Smith (Teoría de los sentimientos morales)**

Era conocido por su libro “La riqueza de las naciones”, estudió los procesos de creación y acumulación de la riqueza, enunció el principio de la división del trabajo para la especialización y para el aumento de la producción. Por consiguiente, debido a su trabajo fue considerado como el padre de la economía moderna, además, se inspiró en las ideas de Quesnay y Turgot para construir su teoría. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 617)

### **Henry Metcalfe (Arte y ciencia de la Administración)**

Conocido como el capitán Metcalfe, se distinguió por incorporar nuevas técnicas de control administrativas, experimentó sus ideas de organización y control en la producción, sus ideas eran considerada muy eficiente y cuyos aportes fueron: establecer métodos de control para evitar gastos innecesarios; así mismo propuso incorporar un sistema de auditoría. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 617)

### **Woodrow Wilson (Ciencia administrativo)**

Es considerado como el precursor de la ciencia administrativa, hizo una separación entre política y administración. Así mismo, argumentó que el pensamiento administrativo es influenciado y que las actividades del Estado no un objeto de estudio. Por consiguiente, Wilson mantenía su postura con los gobiernos, que requerían de una ciencia de la administración para su dirección y corregir las funciones operativas. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 617)

### **Frederick W. Taylor (Administración Científica)**

Es considerado como el padre de la administración científica. Trabajó entre los años 1880 y 1915 en varias empresas, pero cuando trabajó en Midvale Steel Company fue testigo de mucha ineficiencia, por tal razón, se dedicó a realizar experimentos y aplicó ideas propias para mejorar la eficiencia en la producción, cambiando la mentalidad de los trabajadores. En sus investigaciones descubrió que existían ineficiencias en el factor humano, los empleados realizaban sus actividades con calma y utilizaban técnicas diferentes para realizar un mismo trabajo. Es por ello, que pasó mucho tiempo buscando la estrategia para realizar dicha actividad. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, págs. 617-618)

### **Henri Fayol (Teoría Clásica)**

Fue el creador de la Teoría clásica, expuso su Teoría de la administración en su famoso libro Administración Industrial y General, fue considerado como el padre de la

administración moderna y construyó la teoría de la administración a través de la hipótesis. Fayol destacaba que toda organización debe cumplir con varias funciones como: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativa, cuyas funciones son importantes para que existan un mejor funcionamiento en las organizaciones mediante la sincronización de todos estos elementos. (Fernandez & Moreira Chóez, 2021, pág. 618)

#### **4.2.2.4 Definición de la Gestión Administrativa**

Es la manera más eficiente y económica posible, se trata siempre de escoger las acciones en función de los resultados que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos. (Vásconez & Martillo Loor, 2021, pág. 11)

La gestión administrativa es el área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la empresa la importancia que tiene la gestión administrativa en una empresa y cómo una mala gestión puede suponer elevados costes para la empresa, así como una buena gestión reducir los costes y agilizar los procesos. (Ponce, Sánchez Chancay, & Sancan López, Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio, 2022, pág. 123)

Por ende, se puede indicar que al referirse a la gestión administrativa se está haciendo hincapié a los procesos principales del arte de administrar los cuales son planear, organizar, dirigir y controlar, estos con la finalidad de alcanzar todas las metas y objetivos planteados por las empresas, la gestión administrativa es una herramienta que permite realizar las tareas básicas de una manera eficiente y efectiva.

#### **4.2.2.5 Beneficios del uso adecuado de la gestión administrativa**

Al ser una herramienta de suma importancia dentro de las empresas la aplicación de una correcta gestión administrativa traerá consigo relevantes beneficios que aportaran al crecimiento del desarrollo de las organizaciones. (Ponce, Milligan Alvia, & Galarza Rodríguez, 2022) afirmo lo siguiente:

La empresa que aplica una adecuada gestión administrativa podrá verse beneficiada desde varios aspectos inherentes a una buena administración entre ellos se pueden destacar:

***Incremento de la productividad:*** En primer lugar, cuando se emplea la gestión administrativa de forma correcta permite que se puedan aplicar todos los procesos de

manera más simple y sencilla. Lo que optimiza el funcionamiento de todas las actividades de la empresa.

***Centrarse en el logro de los objetivos:*** En segundo lugar, al centrar todas las tareas y actividades en la consecución de los objetivos, todos los esfuerzos se dirigen en la misma dirección. Esto se consigue teniendo una correcta planificación, un conjunto de estrategias bien definidas y un equipo de trabajo que opera de forma coordinada. Todo esto en conjunto hace que los objetivos se alcancen en los tiempos previamente establecidos.

***Maximizar el uso de los recursos:*** En tercer lugar, al tener bien determinados los objetivos, las tácticas y al tener los componentes de trabajo ordenado se pueden economizar todo tipo de recursos. Tales como tiempo, capital y recursos materiales, asimismo, la optimización de procesos está encaminada en ayudar a la sociedad a redelinear sus métodos de negocio con el empeño de reducir costos y mejorar la eficiencia, adquiriendo así el beneficio posible empleando las herramientas de progreso adecuado, cuyo uso es esencial para adquirir efectos seguros. (pp. 142-143)

Una adecuada gestión administrativa se forma en una sinergia constante de acciones requeridas en busca de la mejor utilización de recursos que, siempre tendrán la característica de ser escasos, por lo que las decisiones acertadas provocan en las organizaciones un impacto positivo y por el contrario de no ser lo suficientemente adecuadas y en el tiempo oportuno su impacto será negativo. Los factores que definen el nivel de gestión en las empresas pueden ser clasificados en internos y externos. (Rodríguez, Pionce Choez, & Sierra González, 2022, pág. 283)

La gestión administrativa, es considerada una de las actividades más significativas y relevante en las organizaciones. Se lleva a cabo con la finalidad de organizar el esfuerzo de un grupo social, es la forma por la cual se trata de obtener metas y objetivos trazados, utilizando al personal y herramientas mediante el ejercicio de labores fundamentales que implican el desarrollo de procesos clave como planificar, organizar, dirigir y controlar. (Piedra, Luna Altamirano, Sarmiento Espinoza, & Andrade Cordero, 2019, pág. 159)

#### **4.2.2.6 Importancia de la gestión administrativa**

Su importancia radica en que es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; los cuales son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras

palabras, se relaciona con la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos. (Vásconez & Martillo Loor, 2021, pág. 12)

De igual manera Palomeque et al. (2019) afirma que “es un auxiliar que garantiza a empresas conseguir el desenvolvimiento en todas las áreas que las componen, así como verificar que existan no sólo los recursos, sino también el mantener la línea de capacidad de crecimiento interna y externamente de la organización” (p. 240), con los conceptos anteriormente explicados se puede afirmar que la gestión administrativa es una herramienta indispensable para todo tipo de organización, pues es factor clave para el éxito y progreso de la empresa, es pieza primordial en los objetivos de la organización pues ayudara a el cumplimiento de los mismos mediante la realización de un proceso coordinado, eficiente y rentable buscando la satisfacción completa del cliente brindando así un servicio de calidad.

#### ***4.2.3 El Proceso Administrativo***

El proceso administrativo, se basa, es un flujo continuo que permite la correcta administración de cualquier organización con la meta fundamental de conseguir los objetivos generales planteados por la empresa. La organización de la empresa es fundamental para que el proceso administrativo se realice de forma correcta y cada persona cumpla su función en él. (Caurin, 2018)

Con el criterio anteriormente citado, es importante indicar que el proceso administrativo se refiere al conjunto de pasos o etapas que se siguen para llevar a cabo la gestión administrativa de una organización. Estas etapas incluyen: la planeación, organización, dirección y control, es importante mencionar que estos procesos son cíclicos y se retroalimentan entre sí, ya que la planificación se basa en los resultados del control, la organización se adapta a los cambios de la dirección y así sucesivamente.

##### **4.2.3.1 Planeación**

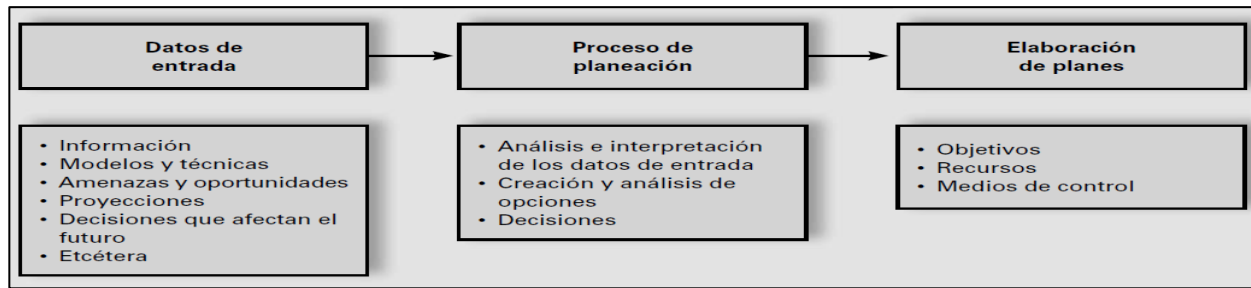
El proceso de planeación es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro. Es una aplicación específica del proceso de decisión. Las decisiones que, de alguna manera, buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él, son decisiones de planeación. (Maximiano, 2009, págs. 50-51)

Partiendo de este concepto se puede sobreentender que la planeación está enfocada en la conducción de las organizaciones hacia el cumplimiento de objetivos que hayan sido trazados,

teniendo en cuenta la aplicación correcta de los recursos, medios y estrategias para poder llevarlos a cabo, como característica principal se debe considerar que la planeación es la encargada de involucrar a toda la organización por ende las decisiones tomadas repercutirán directamente en las mismas.

**Figura 5**

*Proceso de planeación*



*Nota.* Adaptado de “*Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*” (p.51), por Antonio Cesar Amaru Maximiano, Pearson.

**Adquisición de los datos de entrada.** Los datos de entrada son información sobre el presente, pasado o futuro del ambiente externo y de los sistemas internos de la organización. Muestran necesidades, amenazas, oportunidades o una situación con la que debe lidiar el administrador.

**Procesamiento de los datos de entrada.** Procesar los datos de entrada significa transformar la información para producir nueva información y decisiones. Es el núcleo del proceso de planeación. Los datos de entrada se transforman por medio de (a) la interpretación del significado de la información, (b) la identificación de opciones para lidiar con las necesidades, amenazas, oportunidades o situaciones previsibles del futuro y (c) la evaluación de las opciones y elección de un curso de acción u objetivo.

**Preparación de un plan.** El resultado del proceso de planeación es la preparación de planes. En esencia, un plan es una guía para la acción en el futuro; establece a qué situación debe llegarse, lo que tiene que hacerse para arribar a ella y los recursos que se van a aplicar en ese esfuerzo. (Maximiano, 2009, pág. 51)

#### **4.2.3.1.1 Actitudes con respecto a la planeación**

Para la ejecución de una correcta planeación se necesita de buena actitud pues la misma está relacionada directamente a los cambios que se logran obtener gracias a la realización de una buena planeación, las empresas que cuentan con una buena capacidad para liderar y asumir los

cambios son exitosas y por ende en la mayoría de los casos la actitud de los administradores se puede dar de forma proactiva o reactiva las cuales serán mencionadas a continuación:

### **Actitud Proactiva**

La actitud proactiva está representada por las fuerzas que desean e impulsan los cambios en la organización. Es la actitud de los administradores que procesan de manera positiva las tendencias que provienen del ambiente y del interior de la empresa. Esa información, que se utiliza en forma proactiva, provoca cambios que permiten a la organización alterar de manera dinámica sus sistemas internos y sus relaciones con el ambiente. (Maximiano, 2009, pág. 170)

### **Actitud Reactiva**

La actitud reactiva está representada por las fuerzas que desean y mantienen la estabilidad, que conservan el status quo. Es la actitud de los administradores que no procesan la información proveniente del medio ambiente externo y del interior de la propia organización. Esa información no provoca ningún cambio. (Maximiano, 2009, pág. 171)

#### **4.2.3.1.2 Tipos de planes**

Los planes se clasifican de acuerdo a dos criterios para los administradores estos son los planes en temporales y permanentes.

#### **Planes Temporales**

Los planes temporales, llamados también planes con un fin singular, culminan cuando se alcanzan los objetivos. Algunos ejemplos de planes temporales son el calendario de este curso, el cronograma de la construcción de una casa y el presupuesto de una campaña publicitaria. De manera general, los planes temporales contienen decisiones no programadas. (Maximiano, 2009, págs. 173-174)

#### **Planes Permanentes**

Al referirse a los planes permanentes se está haciendo hincapié a todo el conjunto de las actividades realizadas de una manera uniforme y repetitiva, permitiendo así aumentar notoriamente la eficacia y eficiencia dentro de las organizaciones, por otro lado, Maximiano (2009) afirma que “los planes permanentes son las decisiones programadas que se usan en situaciones predefinidas. Las políticas, los procedimientos y ciertos tipos de objetivos son planes permanentes” (p. 174).

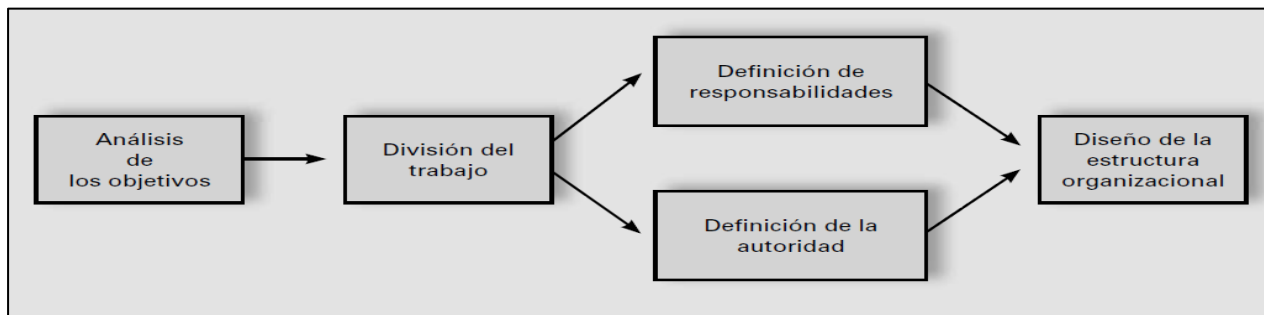
### 4.2.3.2 Organización

Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación. Organizar es, como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización. (Maximiano, 2009, págs. 52-53)

#### 4.2.3.2.1 Etapas del proceso de organización

Figura 6

Principales etapas o decisiones del proceso de organización



*Nota.* Adaptado de “Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo” (p. 225), por Antonio Cesar Amaru Maximiano, Pearson.

#### División del trabajo

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares. (Maximiano, 2009, pág. 225)

Como lo expresado anteriormente la división del trabajo es de suma importancia ya que mediante el mismo se logra optimizar el tiempo en la realización de las diferentes actividades y esto a su vez incide directamente con el aumento de la producción, por ende, la división del trabajo permite lograr los objetivos complejos de las organizaciones.

#### Definición de responsabilidades

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo. (Maximiano, 2009, pág. 226)

La definición de responsabilidades consiste en una herramienta que permite la eficiencia de la de la administración, mediante la definición de responsabilidades, funciones o cargos se podrá definir de manera más clara y sencilla las diferentes actividades que se realizaran en un determinado cargo, a continuación, se aclarara de manera más detallada lo explicado anteriormente.

Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización; consiste en el conjunto de tareas o actividades que debe desempeñar una persona (ocupante del cargo). Hay cargos integrados por un solo ocupante (por ejemplo, el de presidente) o un número pequeño de ocupantes (secretarias y analistas), así como cargos con un gran número de ocupantes (auxiliares, profesores y editores). A los cargos que tienen más de un ocupante se les llama posiciones.

Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal (o profesión) del ocupante: editor, secretaria, profesor, asistente del gerente general o director de recursos humanos. El contenido del cargo especifica las tareas o responsabilidades (llamadas también funciones del cargo) que el ocupante debe desempeñar. (Maximiano, 2009, págs. 226-227)

### **Definición de la autoridad**

Hay que tener en cuenta que la autoridad tiene sus orígenes desde la antigüedad puesto que, la misma tuvo sus inicios desde el surgimiento de los grupos humanos los cuales necesitaban del establecimiento de reglas para poder afrontar las diferentes situaciones que podían presentárseles día tras día, por ende, la autoridad puede ser entendida como el poder que tiene un individuo sobre otra que le es subordinada, por lo general en las organizaciones la autoridad es medida en relación al rango o cargo que se posee dentro de la empresa. (Maximiano, 2009, pág. 228)



Posterior a esto se debe mencionar que la autoridad incluye dos conceptos fundamentales dentro del proceso de la organización los cuales son la jerarquía y la amplitud de control mismos que serán detallados a continuación.

### **Jerarquía**

La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas (o se reportan con ellas). A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos. (Maximiano, 2009, pág. 228)

### **Amplitud de control**

La amplitud de control es el número de personas que integran el equipo de un gerente, sobre las cuales tiene autoridad o a las que supervisa. La amplitud de control varía de una situación a otra; hay dos situaciones principales: estructura achatada, con un gran número de subordinados por jefe y un pequeño número de jefes y estructura aguda, con un gran número de jefes y un pequeño número de subordinados por jefe. (Maximiano, 2009, pág. 230)

#### **4.2.3.2.2 Estructura organizacional y organigrama**

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama. (Maximiano, 2009, pág. 232)

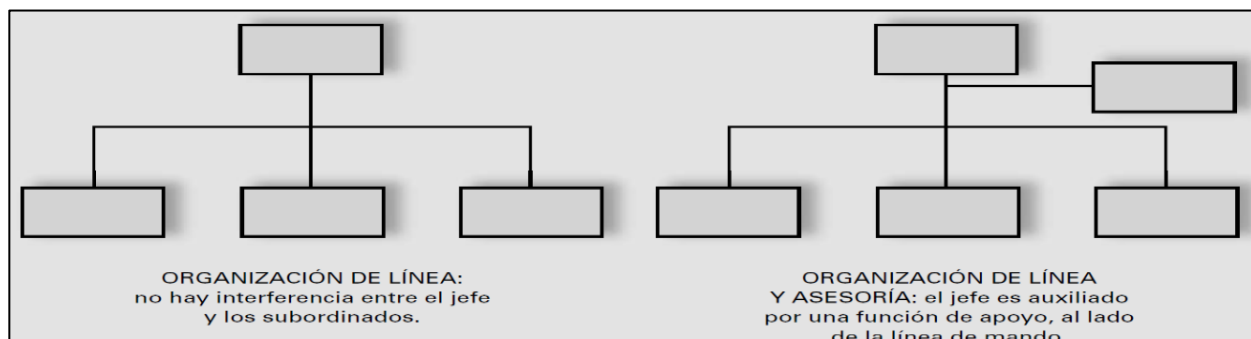
#### **4.2.3.2.3 Línea y Asesoría**

En la organización de línea no hay ninguna interferencia entre cada nivel jerárquico y el nivel inferior. En la organización de línea y asesoría, hay unidades de trabajo situadas al lado de la línea. Esas unidades de asesoría prestan servicios a unidades de línea, en particular al nivel jerárquico inmediatamente superior. (Maximiano, 2009, pág. 233)

En la siguiente ilustración se indican los dos tipos de estructura organizacional existente: línea y línea y asesoría (staff).

**Figura 7**

*Dos tipos de estructura organizacional*



*Nota.* Adaptado de “*Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*” (p. 233), por Antonio Cesar Amaru Maximiano, Pearson.

#### **4.2.3.2.4 Cultura Organizacional**

Todo grupo social necesita resolver dos problemas principales: la convivencia de sus integrantes y la adaptación al mundo exterior. Ésta comprende las relaciones con otros grupos y la supervivencia. Una forma de entender cómo resuelven los grupos esos problemas es el análisis de la cultura, o conjunto de experiencias, conocimientos y valores que se desarrollan y se transmiten a los nuevos integrantes. (Maximiano, 2009, pág. 267)

Entonces al referirse a la cultura organizacional se puede sobreentender que la misma surge debido al aprendizaje que las organizaciones adquieren en el proceso de resolver los diferentes problemas de convivencia interna y adaptación en los diferentes ambientes de trabajo, dentro de la cultura organizacional se incluye un conjunto de creencias, valores y practicas comunes que beneficia a los miembros de un grupo y por consiguiente al cumplimiento de los objetivos trazados en la organización.

#### **4.2.3.2.5 Funciones de la cultura organizacional**

##### **Convivencia Interna**

Una de las principales funciones de la cultura es regular las relaciones entre los miembros de la organización: cómo deben interactuar, qué trato darse y cómo resolver conflictos. Esos y muchos otros comportamientos se desarrollan mediante la convivencia diaria y pasan a formar parte de la cultura. (Maximiano, 2009, pág. 269)

## **Reglas de conducta en las relaciones con el mundo exterior**

La segunda función importante que la cultura desempeña es regular las relaciones con otros grupos y con el ambiente en general: la forma en que debe enfrentarse al mundo externo y en que debe tratarse a los miembros de otros grupos. El mundo externo existe dentro de las propias organizaciones: para cada grupo, son los otros grupos. En relación con ese mundo exterior se desarrollan hábitos y actitudes. (Maximiano, 2009, pág. 269)

### **4.2.3.3 Dirección.**

El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores. (Maximiano, 2009, págs. 56-57)

La dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados. (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2019)

#### **4.2.3.3.1 Motivación**

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo. (Maximiano, 2009, pág. 302)

La motivación es factor esencial para las organizaciones puesto que, cuando existe una buena motivación en los miembros de las organizaciones se podrá beneficiar notoriamente a la productividad llevando esto al cumplimiento de los objetivos ya que tiene una relación directa con el desempeño y el trabajo colaborativo.

#### **4.2.3.3.2 Motivos Internos y Externos**

##### **Motivos Internos**

Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras; valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros. Son los impulsos interiores, de naturaleza fisiológica y psicológica, afectados por factores sociológicos, como los grupos o la comunidad de los cuales la persona forma parte. (Maximiano, 2009, pág. 302)

##### **Motivos Externos**

Los motivos externos son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que la persona persigue. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas. Son motivos externos el trabajo que realiza el individuo, el ambiente en el cual se efectúa el trabajo, las recompensas, los patrones establecidos por el grupo de colegas y los valores del medio social, además de otros. (Maximiano, 2009, pág. 302)

#### **4.2.3.3.3 Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de guiar y dirigir a un grupo de personas para alcanzar metas comunes. El liderazgo puede ser ejercido por individuos en cualquier nivel de una organización, desde gerentes hasta líderes de equipo y miembros de equipo.

El liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo. el liderazgo se define como una competencia que establece una relación de influencia. Sin embargo, es más que sólo una competencia que, supuestamente, algunas personas tienen y otras no. (Maximiano, 2009, pág. 312)

Un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad. (León, Serrano Orellana, & Sotomayor Pereira, 2017, pág. 189)

#### 4.2.3.3.4 Estilo de liderazgo

Los términos autocracia y democracia se emplean para definir dos estilos básicos de liderazgo. El estilo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera en que el líder se relacione con los seguidores. Desde la Antigüedad clásica son reconocidos estos estilos y sus disfunciones: el exceso de democracia (la demagogia, que consistía en buscar la popularidad con los gobernados) y la tiranía (el abuso de la autoridad). (Maximiano, 2009, pág. 316)

Existen varios estilos de liderazgo, algunos de los más comunes son:

1. **Liderazgo autocrático:** El líder toma las decisiones y espera que sean seguidas sin discusión. Este estilo puede ser efectivo en situaciones de crisis o cuando se requiere una toma de decisiones rápida, pero puede generar desmotivación y resistencia al cambio en el equipo.
2. **Liderazgo democrático:** El líder involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones y les da la oportunidad de participar y aportar ideas. Este estilo puede mejorar la motivación y el compromiso del equipo, pero puede requerir más tiempo para tomar decisiones.
3. **Liderazgo laissez-faire:** El líder delega la mayoría de las decisiones y responsabilidades al equipo y se mantiene al margen. Este estilo puede fomentar la creatividad y la independencia del equipo, pero puede generar una falta de dirección y una falta de responsabilidad.
4. **Liderazgo transformacional:** El líder inspira y motiva a su equipo a lograr metas más elevadas y a desarrollarse a sí mismos. Este estilo puede generar un equipo altamente comprometido y motivado, pero puede ser difícil de implementar y mantener.
5. **Liderazgo transaccional:** El líder se centra en recompensar o castigar a su equipo en función de su rendimiento. Este estilo puede ser efectivo para lograr un rendimiento inmediato, pero puede generar una falta de motivación a largo plazo.

Es importante mencionar que ninguno de estos estilos es el mejor en todas las situaciones, un líder efectivo debe ser capaz de adaptar su estilo según las necesidades de su equipo y de la situación.

#### 4.2.3.3.5 Grupos

Dentro de las organizaciones existen dos categorías de grupos los formales e informales:

## **Grupos Formales**

Por lo general, los grupos formales son constituidos para equipar las unidades de trabajo, dentro de esta categoría se subdivide a los grupos formales en dos tipos:

**Grupos permanentes:** Son los que están representados en el organigrama funcional. Son grupos permanentes los equipos de departamentos estables, llamados también grupos funcionales: las personas que trabajan en la sección de compras o en el laboratorio de desarrollo de nuevos productos.

**Grupos temporales:** Se designan para cumplir una tarea y una vez cumplida, desaparecen. Los equipos de proyectos y todos los llamados grupos de tarea o fuerzas de tarea son ejemplos de grupos temporales. Una vez concluido el proyecto o tarea, las personas retoman sus actividades normales en los grupos permanentes. (Maximiano, 2009, pág. 329)

## **Grupos Informales**

Los grupos informales no tienen jefes, pero es posible que tengan líderes o “animadores”, que pueden ser diferentes entre una y otra ocasiones. En general, se crean por la voluntad de sus propios integrantes.

**Grupos de interés:** Pueden formarse independientemente de las relaciones de amistad entre sus integrantes.

**Grupos de amistad:** Surgen porque sus integrantes descubren que tienen intereses profesionales comunes o alguna especie de afinidad, o porque la proximidad física facilita la interacción y la convivencia es agradable. (Maximiano, 2009, pág. 329)

### **4.2.3.3.6 Comunicación Gerencial**

La comunicación gerencial es el proceso mediante el cual se comparten información, ideas y directrices entre los miembros de una organización. La comunicación gerencial es esencial para el funcionamiento eficiente de una organización y para alcanzar sus objetivos.

El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación. (Maximiano, 2009, pág. 343)

Una comunicación efectiva gerencial es clara, concisa y transparente, y se asegura de que todos los miembros de la organización tengan acceso a la información necesaria para desempeñar

sus funciones de manera eficiente. Además, una buena comunicación gerencial también fomenta la colaboración, la creatividad y la toma de decisiones informadas en toda la organización.

#### **4.2.3.3.7 Tipos de comunicación**

Existen dos formas de comunicación:

##### **Comunicación Oral**

La comunicación oral es el primer y más importante canal de comunicación. Ésta, además del dominio del idioma, implica la elección de las palabras, el tono de voz y la corrección del lenguaje. La palabra hablada es el canal primario de comunicación del gerente con su equipo, y entre los integrantes de este último. Además, es muy común que los funcionarios de las organizaciones tengan que hacer presentaciones para el público interno y externo, lo que exige un alto nivel de competencia en la comunicación oral. (Maximiano, 2009, pág. 344)

##### **Comunicación Escrita**

En las organizaciones, la comunicación escrita desempeña un papel de suma importancia. Desde las notas y los correos electrónicos hasta los informes para la dirección y las propuestas para los clientes, hay una gran variedad de mensajes que es necesario plasmar en papel o en la pantalla de una computadora. En todas las organizaciones se necesita documentación. Por lo tanto, para los gerentes y todas las personas que trabajan en organizaciones también es esencial un alto nivel de competencia en la comunicación escrita. (Maximiano, 2009, págs. 344-345)

#### **4.2.3.4 Control.**

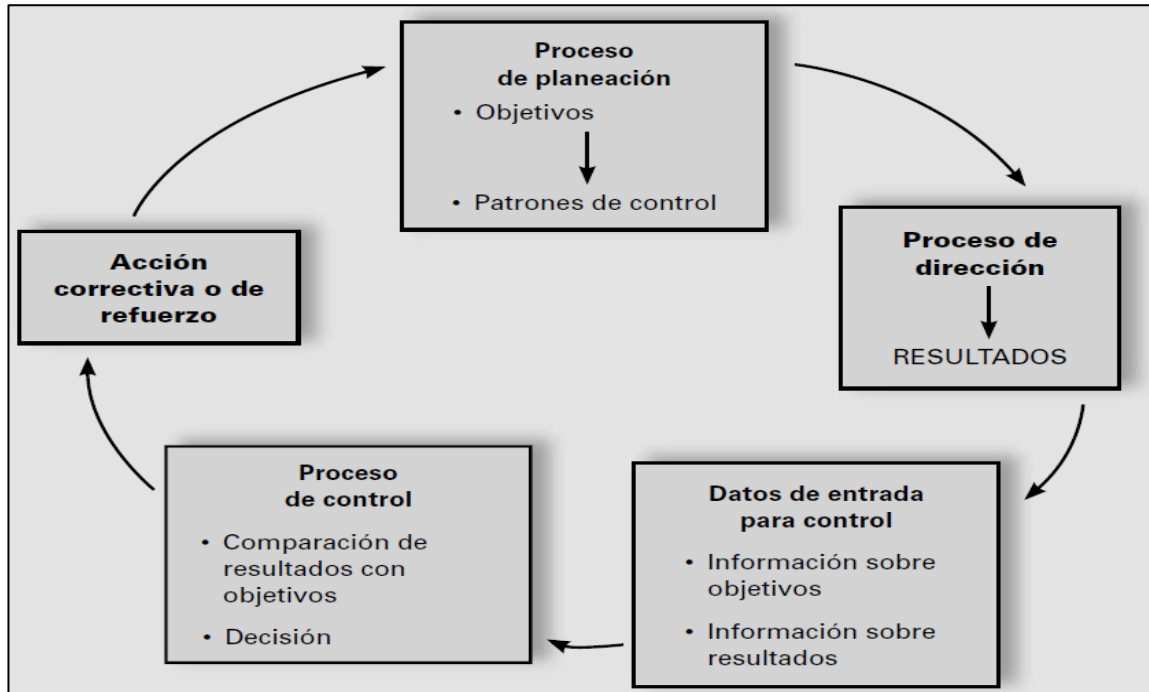
El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo. (Maximiano, 2009, págs. 58-59)

El control es el proceso mediante el cual se miden y evalúan los resultados de las actividades de una organización con respecto a sus objetivos, y se toman medidas para corregir cualquier desviación, se puede interpretar que el objetivo que persigue es la de verificar la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado esto con el propósito de corregir cualquier problema o error que se esté presentando, como lo manifiesta Maximiano (2009) “al ejercer la

función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino”. (p.376)

**Figura 8**

*Proceso de control es complemento de los procesos de planeación y dirección*



*Nota.* Adaptado de “Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo” (p. 59), por Antonio Cesar Amaru Maximiano, Pearson.

#### 4.2.3.4.1 Control por niveles jerárquicos

Para la ejecución del control existen 3 niveles jerárquicos principales estos son:

##### 1. Control Estratégico

El control en el nivel estratégico complementa la planeación estratégica. Una vez que ésta trabaja con la definición de misiones, estrategias, objetivos y ventajas competitivas, el control estratégico intenta monitorear: (el grado de realización de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos, la adecuación de las misiones, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente; la competencia y otros factores externos y la eficiencia y otros factores internos). (Maximiano, 2009, pág. 377)

##### 2. Controles Administrativos



En una organización, los controles administrativos se practican en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Son controles que producen información especializada y posibilitan la toma de decisiones en cada una de esas áreas. Hay criterios y patrones de control tradicionales para todas ellas. (Maximiano, 2009, pág. 377)

### **3. Control Operativo**

El control operativo se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y, al mismo tiempo, de control operativo. En una analogía con un vehículo, el tiempo y el consumo de combustible son los principales criterios para el control operativo. (Maximiano, 2009, pág. 378)

#### **4.2.3.4.2 Tipos de control sobre el personal**

Por lo general se dividen en tres grupos, los cuales serán mencionados a continuación:

##### **1. Control formal**

El control formal es la utilización de la autoridad formal para inducir o inhibir algún comportamiento. El control formal utiliza diversos mecanismos: castigos, recompensas, sistemas combinados de planeación, control y evaluación del desempeño, como la administración por objetivos. La simple existencia de un jefe ya es una forma de control formal. (Maximiano, 2009, pág. 383)

##### **2. Control social**

El control social lo ejerce un conjunto de personas sobre cualquiera de sus miembros. A la aceptación de un individuo de las creencias, valores y normas de un grupo se le llama conformidad social. Vestirse y hablar como los colegas, trabajar en el mismo horario y producir la misma cantidad que ellos son ejemplos de comportamiento de conformidad social. (Maximiano, 2009, pág. 383)

##### **3. Control técnico**

El control técnico es ejercido por sistemas y no por personas. Por ejemplo, los relojes, que dicen hasta cuándo trabajar, o las pistas y señalizaciones, que determinan la dirección a seguir; las máquinas y las líneas de montaje, cuya velocidad define la intensidad del trabajo humano; o los presupuestos, que establecen el límite de gastos. (Maximiano, 2009, pág. 383)

## **Autocontrol**

El sistema de control que es totalmente compatible con las prácticas modernas de gestión de personas es el autocontrol. La disciplina interior es el mejor sustituto para la obediencia dictada por los controles. Son tantas las ventajas del autocontrol que muchas organizaciones recurren a él en lugar de los sistemas formales. El autocontrol es una de las herramientas de autogestión. Como todas las demás herramientas, depende del compromiso y la disciplina interior. Crear una cultura orientada al compromiso y la disciplina interior es uno de los principales desafíos del administrador moderno. (Maximiano, 2009, pág. 384)

### **4.2.4. Modelos de Gestión**

Existen diferentes modelos de gestión de algunos autores, tales como:

#### **Modelo de Gestión por Resultados**

La gestión basada en resultados se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planificación estratégica. La idea de este modelo de gestión es involucrar a gerencia y colaboradores en la definición y búsqueda de resultados previamente establecidos. (Pro Optim, 2020)

#### **Modelo de Gestión basada en procesos**

La gestión de procesos se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales, la empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas. En este tipo de gestión, también buscamos mejorar la relación entre los diferentes sectores de la empresa, sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos. (Pro Optim, 2020)

#### **Modelo de Gestión Quinn**

El modelo de gestión QUINN llamado también esquema de trabajo de valores por competencia surge con la aparición de dos formas de pensamiento la una es analítica, secuencial, racional, verbal y la otra holística, sintética, intuitiva, difusa y no verbal. QUINN considera los supuestos sobre el liderazgo de gestión en torno a tres ejes: el eje vertical, que va desde la flexibilidad hasta el control, el eje horizontal que comprende desde la orientación a la organización interna hasta la orientación a la organización externa y un

tercer eje perpendicular a estos que iría desde la dimensión medios a dimensión fines. (Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, págs. 11-12)

### **Modelo de Gestión Kaplan y Norton**

Kaplan y Norton definen el CMI Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión empresarial o gestión administrativa útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, con un sistema de medición y gestión que constituye una herramienta para comunicar y alinear la empresa con las nuevas estrategias, es decir mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento. (Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 14)

### **Modelo de Gestión Deming**

La evaluación en el modelo Deming tiene como objetivo comprobar por medio de la implantación que toda la empresa obtenga excelentes resultados, al mismo tiempo la producción es vista como un sistema en dónde la calidad se orienta a la satisfacción de las necesidades de los consumidores actuales y potenciales. Los elementos del sistema Modelo Deming son: Planificar, hacer, comprobar y actuar (Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 16)

### **Modelo de Excelencia EFQM**

La European Foundation for Quality Management EFQM o su traducción Fundación Europea para la Gestión de la Calidad fue creado por 14 compañías europeas quienes crearon este Modelo de excelencia cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización para la mejora continua en empresas privadas y públicas. (Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 18)

Ahora bien, una vez explicado algunos modelos de gestión existentes, es importante mencionar que se tomara como referencia para el presente trabajo de investigación el modelo de Gestión Estratégico desarrollado por la autora (Bermúdez, 2019), el cual se detallara a continuación:

## **Modelo de Gestión Estratégico**

El modelo de gestión estratégico es un enfoque utilizado por las organizaciones para establecer objetivos, desarrollar planes y tomar decisiones que impulsen el éxito a largo plazo, (Bermúdez, 2019) dentro de su modelo de gestión establece cuatro etapas las cuales contemplan 13 pasos a seguir:

### **Etapla I: Análisis del entorno interno y externo**

- ✓ **Paso 1:** Análisis del entorno interno.
- ✓ **Paso 2:** Análisis del entorno externo.
- ✓ **Paso 3:** Análisis de competencia.

### **Etapla II: Definición de producto y selección de segmentos**

- ✓ **Paso 4:** Definición del producto a ofrecer.
- ✓ **Paso 5:** Determinación del segmento de clientes.
- ✓ **Paso 6:** Canales de distribución.

### **Etapla III: Definición de estratégica**

- ✓ **Paso 7:** Selección de propuesta de valor.
- ✓ **Paso 8:** Selección de posicionamiento estratégico.
- ✓ **Paso 9:** Identificación de recursos y capacidades.
- ✓ **Paso 10:** Diseño de cadena de valor.
- ✓ **Paso 11:** Definición de productos o servicios en los que no se incursionara.
- ✓ **Paso 12:** Diseño de mapa de actividades.

### **Etapla IV: Evaluación**

- ✓ **Paso 13:** Evaluación de la implementación de la estrategia.

Como se puede analizar, la administración estratégica es una herramienta fundamental en la gestión empresarial porque permite a las organizaciones establecer objetivos a largo plazo y diseñar planes para alcanzarlos de manera efectiva. En resumen, la administración estratégica proporciona a las organizaciones una estructura y un proceso sistemático para tomar decisiones estratégicas, adaptarse a cambios en el entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Es una herramienta esencial para la gestión efectiva y el éxito empresarial a largo plazo.

#### ***4.2.5. Fundamentación Teórica del Modelo Estratégico Propuesto***

##### **Etapa I: Análisis del entorno interno y externo**

El análisis del entorno interno y externo es una parte fundamental del proceso de gestión estratégica, permite a las empresas comprender tanto los factores internos que influyen en su funcionamiento como los factores externos que impactan en su entorno operativo.

##### **Análisis Interno**

El análisis del entorno interno se centra en comprender los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis interno de una empresa se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”. (Maroto, 2007)

Adicionalmente, es importante mencionar que dentro del análisis interno se deben tener algunos, aspectos a considerar tales como los recursos humanos importante para evaluar el talento humano dentro de la organización, incluyendo su nivel de habilidades, experiencia y motivación, los recursos financieros que permiten analizar la situación financiera de la organización, incluyendo sus ingresos, gastos, flujo de efectivo, activos y pasivos, los recursos materiales correspondientes a los activos físicos de la organización, como instalaciones, equipo, tecnología y suministros, los recursos intangibles como la reputación de la marca, la propiedad intelectual, la cultura organizacional y la capacidad de innovación y los procesos operativos para identificar áreas de eficiencia, así como posibles puntos débiles que puedan necesitar mejoras.

##### **Análisis Externo**

El análisis del entorno externo implica evaluar las fuerzas y tendencias que afectan a la organización desde fuera de ella.

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades. (Pérez A. , 2021)

De igual manera es importante mencionar que dentro del análisis externo se debe considerar algunos aspectos clave como el entorno económico que permite evaluar la situación económica global, así como las tendencias económicas regionales y locales que pueden afectar la demanda de productos o servicios, el entorno político y legal que considera factores como

regulaciones gubernamentales, políticas fiscales, políticas comerciales y cuestiones legales que pueden afectar las operaciones de la organización, el entorno socio-cultural importante para analizar las tendencias demográficas, cambios en los valores sociales, preferencias del consumidor, estilos de vida y comportamientos de compra que puedan influir en la demanda de productos o servicios, el entorno tecnológico para evaluar avances tecnológicos, innovaciones disruptivas, cambios en la industria y la adopción de nuevas tecnologías que puedan impactar en los procesos comerciales y el entorno competitivo fundamental para analizar la competencia directa e indirecta en el mercado, así como las estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores que puedan influir en la posición de la organización en el mercado.

## **Etapas II: Definición de producto y selección de segmentos**

### **Definición de Producto**

Cuando nos referimos a un producto se hace énfasis en cualquier bien tangible o servicio intangible que una empresa ofrece al mercado para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores.

La definición del producto por parte de la empresa es una tarea importantísima ya que con esas decisiones está posiblemente comprometiendo a la empresa en el medio y largo plazo. Para ello es necesario atender a dos aspectos importantes: a) **Temporalidad del producto**, que va a determinar en gran medida las acciones realizadas en la empresa en otros departamentos. El ciclo de vida de un producto es un aspecto de vital importancia y definirá el nivel de inversión y las necesidades financieras de la puesta en marcha de éste, así como otros aspectos de carácter técnico, necesidad de personal, etc. b) **Las características técnicas y las necesidades que va a satisfacer**, es importante hacer una clara distinción entre los atributos físicos del producto, que vienen definidos por los componentes materiales y tangibles del mismo, y la percepción que de éstos tiene el cliente. No necesariamente el consumidor percibe lo mismo que le queremos transmitir, por eso es necesario ser muy cuidadoso en este aspecto. (Pérez & Pérez Martínez , 2006)

En resumen, la definición del producto es esencial para el desarrollo efectivo de estrategias, la diferenciación competitiva, la satisfacción del cliente y el éxito general de la empresa en el mercado. Una comprensión clara de qué es y qué ofrece el producto es fundamental para su posicionamiento, promoción y éxito a largo plazo.

## Selección de Segmentos

La selección de segmentos se refiere al proceso de identificar y elegir grupos específicos de consumidores dentro del mercado más amplio a los que se dirigirá la empresa con sus productos o servicios. Este proceso implica dividir el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos en función de ciertas características o variables, como demográficas, geográficas, psicográficas o conductuales.

Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. Estos grupos se denominan segmentos y se obtienen mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a prioridad por la empresa. (Tirado, 2013, pág. 57)

Es importante mencionar que dentro de la segmentación existen algunas consideraciones importantes en la selección de segmentos que incluyen:

- ✓ **Identificación de segmentos:** Consiste en analizar el mercado y recopilar datos para identificar grupos de consumidores con necesidades, comportamientos o características similares.
- ✓ **Evaluación de segmentos:** Importante para evaluar el atractivo de cada segmento en función de factores como su tamaño, crecimiento, rentabilidad, accesibilidad y compatibilidad con los objetivos y capacidades de la empresa.
- ✓ **Selección de segmentos objetivo:** Proceso de selección de uno o varios segmentos que la empresa considere más atractivos y que estén alineados con su estrategia y recursos. Estos serán los segmentos a los que la empresa dirigirá sus esfuerzos de marketing y desarrollo de productos.
- ✓ **Canales de distribución:** Son los medios a través de los cuales los productos o servicios de una empresa llegan desde el fabricante o proveedor hasta los consumidores finales, la elección de los canales de distribución adecuados depende de varios factores, como el tipo de producto, el mercado objetivo, la estrategia de marketing, la ubicación geográfica y los recursos disponibles.

La selección de segmentos es crucial para el éxito de una empresa, ya que permite concentrar los recursos y esfuerzos de marketing en los grupos de consumidores que tienen más probabilidades de ser rentables y responder positivamente a las ofertas de la empresa.

### **Etapas III: Definición de estratégica**

La definición estratégica es entendida como el proceso mediante el cual una organización establece su dirección a largo plazo, identifica sus objetivos y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Es una parte fundamental del proceso de gestión estratégica y proporciona la base para la toma de decisiones y la planificación a todos los niveles de la organización.

Para la definición estratégica es importante tomar en cuenta algunos aspectos claves para su desarrollo tales como:

#### **Selección de la propuesta de valor**

La propuesta de valor es una práctica original de marketing que tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él, desarrollar esta idea es uno de los pasos clave de cualquier estrategia de planificación. (Gajardo, 2021, pág. 1)

La selección de la propuesta de valor es un paso crucial en el proceso de definición estratégica para una empresa. La propuesta de valor es lo que hace que un producto o servicio sea atractivo y valioso para los clientes, diferenciándolo de la competencia y generando interés y preferencia entre los consumidores.

#### **Selección de posicionamiento estratégico**

La selección de posicionamiento estratégico es un paso crucial en el proceso de definición estratégica de una empresa. El posicionamiento estratégico se refiere a la manera en que una empresa se presenta en la mente de los consumidores en relación con la competencia.

En la actualidad el término “estrategia” se convirtió en una herramienta imprescindible de la actividad gerencial, definiéndola de manera vulgar, como el planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización. Sin embargo, existen otras perspectivas respecto de la estrategia, siendo una de ellas el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir como quiero ser y como deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad. (Nicolás, 2013, pág. 28)



## **Identificación de recursos y capacidades**

La identificación de recursos y capacidades es un paso crucial en el proceso estratégico de una organización. Al llevar a cabo este proceso de identificación de recursos y capacidades, podrás comprender mejor los activos y habilidades que tiene tu organización y cómo pueden ser utilizados para crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Esto te permitirá tomar decisiones estratégicas informadas y desarrollar planes de acción efectivos para alcanzar tus objetivos empresariales.

## **Diseño de la cadena de valor y mapa de actividades**

### **Diseño de la cadena de valor**

Como lo manifiesta (Riquelme, 2020), “la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa”, la cadena de valor descompone las actividades de una empresa en actividades primarias y actividades de soporte, con el objetivo de identificar dónde se crea valor y cómo se relacionan estas actividades para generar una ventaja competitiva.

### **Diseño de mapa de actividades**

El mapa de actividades es una representación visual de la cadena de valor de una empresa que muestra cómo se conectan entre sí las diferentes actividades y cómo se crean y entregan los productos o servicios.

Es el método por el cual una organización entiende y define las actividades de negocio que le habilitan para funcionar. Esto con el fin de asegurar que los procesos están optimizados, son efectivos, cumplen las necesidades del cliente, y soportan y sostienen el desarrollo y crecimiento organizacional. Un proceso bien diseñado mejorará la eficiencia y facilitará una mayor productividad. (Hernando Plazas, 2017, pág. 10)

En resumen, tanto el diseño de la cadena de valor como el mapa de actividades son herramientas poderosas que pueden ayudarte a comprender mejor cómo funciona tu empresa y cómo puedes crear valor para tus clientes de manera más eficiente y efectiva. Utiliza estas herramientas de manera proactiva en tu proceso estratégico para impulsar la innovación y el crecimiento empresarial.

## **Etapa IV: Evaluación**

### **Evaluación de la implementación de la estrategia**

La evaluación de la implementación de la estrategia es un paso crucial en el proceso estratégico de una organización. Permite determinar si los planes estratégicos están siendo ejecutados de manera efectiva y si están llevando a la organización hacia el logro de sus objetivos. Al llevar a cabo una evaluación integral de la implementación de la estrategia, podrás identificar áreas de fortaleza, así como áreas que requieren mejoras, y tomar medidas para optimizar el desempeño de la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos.

#### **4.2.4.1 Estilos de Gestión o Liderazgo**

Según Campo et al. (2020) existen varios estilos de gestión administrativa, entre los más comunes se encuentran:

- 1. Autocrático:** Este estilo se caracteriza por una toma de decisiones centralizada y una imposición de autoridad por parte del líder o gerente. Los empleados tienen poca participación en el proceso de toma de decisiones y se espera que sigan las órdenes de arriba sin cuestionarlas.
- 2. Laissez-faire:** Este estilo se caracteriza por una delegación de autoridad y una participación mínima por parte del líder o gerente. Los empleados tienen mucha libertad para tomar decisiones y resolver problemas por su cuenta.
- 3. Participativo:** Este estilo se caracteriza por una participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones y un enfoque en el trabajo en equipo. El líder o gerente actúa más como facilitador que como autoridad central.
- 4. Transformacional:** Este estilo se enfoca en inspirar y motivar a los empleados a través de una visión compartida y un liderazgo carismático. El objetivo es lograr un cambio positivo tanto en los empleados como en la organización.
- 5. Transaccional:** Este estilo se enfoca en recompensar o castigar a los empleados en función de su rendimiento. El líder o gerente actúa como supervisor y se enfoca en establecer metas claras y alcanzarlas a través de incentivos y sanciones. (pp. 283-303)

Cada estilo de gestión administrativa puede ser adecuado en situaciones específicas, y es importante que el líder o gerente seleccione el estilo que mejor se adapte a las necesidades de la organización y de sus empleados.

#### **4.2.6 Las Microempresas**

Hay que tener en cuenta que en la actualidad las microempresas se han convertido en las unidades de producción de bienes y servicios que se caracterizan por demostrar un medio efectivo que dinamiza las actividades productivas de las sociedades, como lo menciona Bustamante & Santistevan Villacreses (2018) “la presencia de las microempresas en el sistema económico del país, es evidente a través de la diversidad de actividades, a las que pueden dedicarse desde puestos de venta callejeros, panaderías, sastrerías entre otras” (p. 2), es aquí donde se evidencia la importancia que tienen para la vida económica de los países.

Es importante destacar que las pequeñas empresas viabilizan la vida de la sociedad al punto de ser necesarias e imprescindibles para un buen desenvolvimiento de la misma, al mismo tiempo esto obliga a que sean eficientes y de larga duración para dinamizar la economía de un país. (Bustamante & Santistevan Villacreses, 2018, pág. 2)

##### **4.2.5.1 Importancia de las Microempresas**

Con lo anteriormente citado se puede decir que las microempresas han adquirido mucha relevancia en la actualidad, pues este tipo de negocios han demostrado buenos beneficios en cuanto a los problemas presentados en los mercados de trabajo, ya que para Tunal (2017) “han mostrado su fortaleza para crear empleo y su potencial para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva” (p. 80), partiendo de esto se puede sobreentender que las microempresas son una buena alternativa para la sobrevivencia ante las dificultades económicas con las que atraviesa en un país.

##### **4.2.5.2 Características de las Microempresas**

Las principales características de las microempresas son las siguientes:

- ✓ Son la columna vertebral para la generación de riqueza de mercado y empleo.
- ✓ Es pilar fundamental para dinamizar la economía local.
- ✓ Su oferta de bienes y servicios se orienta al mercado interno.
- ✓ El valor agregado de su producción ayuda al reparto más equilibrado del ingreso.
- ✓ Son las unidades productivas más pequeña dentro de las organizaciones.
- ✓ Es un emprendedor que gestiona su microempresa desde una visión autónoma.
- ✓ No asciende a 10 el número de trabajadores.
- ✓ Casi siempre la estructura es de tipo familiar.

- ✓ Sus procesos productivos no son automatizados. (Ramón, Ramírez López, Serdán Valencia, Morales Ochoa, & Scaffy Vivero, 2022, pág. 89)

#### 4.2.5.3 Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador

##### Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Revisando la legislación ecuatoriana se puede encontrar observaciones sobre MIPYMES en los artículos 53 y 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que hablan de las definiciones y del registro único de las MIPYMES, en cuanto a su clasificación se expide el Reglamento que las ubica en función de dos indicadores. (Cruz, Campuzano, & Betancourt, 2018, pág. 250)

Tabla 1

*Clasificación de las empresas Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*

Clasificación	Trabajadores	Ventas Anuales (USD)
Microempresa	1-9	Iguales o menores a \$100.000
Pequeña empresa	10-49	Entre 100.001 a 1'000.000
Mediana empresa	50-199	Entre \$1'000.000 y 5'000.000

*Nota.* Tomado de *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas*, por Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018).

##### Ministerio de Industria y Productividad de Ecuador

El Ministerio de Industria y Productividad de Ecuador, tiene como referencia la siguiente clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa, clasificando las PYMES tomado en cuenta tres variables como: la cantidad de empleados, total de activos y las ventas o ingresos brutos obtenidos. (Cruz, Campuzano, & Betancourt, 2018, pág. 250)

Tabla 2

*Clasificación de las empresas Ministerio de Industria y Productividad de Ecuador*

Tipo de Empresa	Cantidad de empleados	Ventas (USD\$)	Activos Totales (USD\$)
Microempresas	Menor a 10	Menores a \$ 100.000	Menores a \$ 100.000
Pequeña empresa	Entre 11 y 49	Entre \$ 100.001 a \$ 1,000.000	Entre \$ 100.000 y \$ 700.000
Mediana empresa	Entre 50 y 199	Entre \$ 1,000.001 a \$ 5,000.00	Entre \$ 700.001 a \$ 4,000.000

*Nota.* Tomado de *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas*, por Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018).

## Superintendencia de Compañías del Ecuador

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, mediante resolución NO. SC.Q.ICI.CPAIRFS.11.01 del 2011, la que, en su artículo primero, resuelve para efectos del registro y preparación de los estados financieros, que se considere la normativa impuesta por la Comunidad Andina en su resolución 1260 y la legislación vigente, para lo cual se establecen la siguiente clasificación don-de se toma en cuenta dos variables, el de personal ocupado y el valor bruto de las ventas. (Cruz, Campuzano, & Betancourt, 2018, pág. 250)

Tabla 3

*Clasificación de las empresas Superintendencia de Compañías del Ecuador*

<b>Variables</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
Personal Ocupado	1 a 9	10 a 49	50 a 199	Mas de 200
Valor Bruto de las Ventas Anuales	Menor a 100.000 dólares	100.001 a 1,000.000	1,000.000 a 5,000.000	Más de 5,000.000
Montos Activos	Hasta 100.000 dólares	De 100.001 a 1,000.00 hasta 750.000 dólares	De 750.001 hasta 3,999.999 dólares	Más de 4,000.000 dólares

*Nota.* Tomado de *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos Autónomo Descentralizado del Cantón Calvas*), por Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018).

## Servicio de Rentas Interna de Ecuador

El Servicio de Rentas Interna de Ecuador (2015), reconoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país, las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes: Comercio al por mayor y al por menor; Agricultura, silvicultura y pesca; Industrias manufactureras.; Construcción; Transporte, almacenamiento, y comunicaciones; Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; Servicios comunales, sociales y personales. (Cruz, Campuzano, & Betancourt, 2018, pág. 250)

#### **4.2.5.4 La microempresa y su incidencia en los empleos del Ecuador**

Las microempresas juegan un papel esencial en la generación de empleos para el Ecuador. la presencia de las microempresas en el ámbito económico del país, es notorio a través de la diversidad de actividades en donde pueden desenvolverse, las empresas pequeñas dinamizan la vida social, da tal forma que son necesarias e indispensables para el correcto desenvolvimiento de la misma, así pues, están obligadas a saber adaptarse a los cambios globales y mantener la eficiencia. La crisis de la economía debido a la pandemia Covid-19 en el Ecuador, obligó a reflexionar sobre las características de las microempresas, reconociendo la importancia de estas para el crecimiento del país. Por ser una herramienta de cohesión y estabilidad social al ofrecer oportunidades de empleo (formal o informal) a individuos con o sin estudios profesionales. (Ramón, Ramírez López, Serdán Valencia, Morales Ochoa, & Scaffy Vivero, 2022, pág. 89)

## 5. Metodología

### 5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la investigación exploratoria y documental:

- ✓ Exploratoria, pues se procedió a describir, en todos sus componentes principales, una realidad actual sobre la gestión administrativa de las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga.
- ✓ Documental, debido a que se obtuvo información mediante libros, leyes, normas, bibliografía existente, proyectos de investigadores en la actualidad, etc. que ayudaron a dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos.

### 5.2 Enfoque de Investigación

Generalmente el enfoque utilizado para la presente investigación es el enfoque mixto pues combina tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo para obtener una comprensión más completa sobre la temática abordada.

### 5.3 Método de Investigación

Es importante elegir el método de investigación adecuado para lograr los objetivos de la investigación y obtener resultados rigurosos y confiables, por tal razón se utilizó los siguientes métodos de investigación:

- ✓ **Método Analítico:** Utilizado para analizar la problemática en su totalidad y mediante esto partir de lo general a lo específico.
- ✓ **Método Deductivo:** Pues se partió de lo general para poder llegar a conclusiones y recomendaciones específicas.
- ✓ **Método Descriptivo Analítico:** Utilizado para describir y analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo y en la discusión o propuesta del presente estudio.

### 5.4 Herramientas de investigación empleadas

Las herramientas de investigación se constituyeron como instrumentos importantes de recolección de información, pues ayudaron a recolectar información importante que permitió cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación, las herramientas utilizadas fueron las siguientes:

- ✓ **Encuesta:** aplicada a 202 propietarios de microempresas de servicios.
- ✓ **Entrevista:** aplicada a la Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas.

## 5.5 Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra del presente estudio se tomó como referencia la información del SRI correspondiente a la Base de Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC) por provincias en las que, se filtró la información en base a las empresas abiertas y activas en lo que corresponde a las tres parroquias urbanas (Cariamanga, Chile y San Vicente) dando como resultado la existencia de 3.210 empresas existentes en dichas parroquias urbanas. Adicionalmente a eso se vio conveniente filtrar la información obtenida mediante la clasificación del código CIU en donde según el sector económico existe la presencia de 2.626 empresas de servicios activas.

Para obtener una información más precisa se recurrió a una fuente adicional correspondiente al Directorio de Empresas en donde una vez definida según los sectores económicos se muestra la existencia de 683 microempresas de las cuales 110 corresponden a microempresas de servicios. Por ende, se procedió a determinar la población, para posteriormente determinar la muestra del trabajo de investigación:

### Determinación de la Población:

Numero de microempresas de servicios/Numero de microempresas

$$110/683: 0,16105$$

$$0,16105*100: 16,11\%$$

Total, de empresas según Catastro de RUC\*Porcentaje de microempresas de servicios

$$2626*16,11\%: 423 \text{ microempresas de servicios}$$

### Determinación de la Muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{423 * 0,95^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (423 - 1) + 0,95^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 202$$



## 6. Resultados

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar la interpretación correspondiente a la información, mediante la tabulación de encuestas aplicadas a las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga, estableciendo porcentajes estadísticos que ayuden a apreciar de una manera más interactiva los resultados obtenidos los mismos que indicaran la situación real de la gestión administrativa de estos negocios, permitiendo así poder crear un modelo de gestión administrativa que mejore a estas pequeñas empresas que aportan a agilizar la economía de la localidad de la ciudad de Cariamanga. Además, se interpretará la entrevista realizada a la Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas.

### 6.1 Interpretación de Resultados de Encuesta

Luego de haber procesado la información, obtenida de las encuestas aplicadas a las microempresas de la localidad de Cariamanga los resultados son los siguientes:

#### Datos Generales

#### Edad

Tabla 4

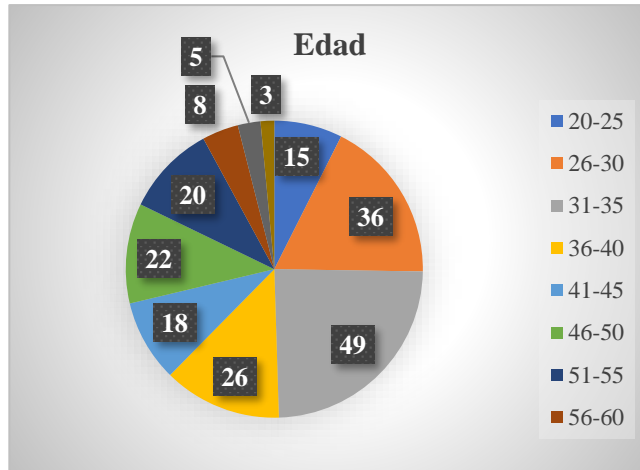
*Edades de encuestados*

Edades Agrupadas	Frecuencia	Xm	F(Xm)
20-25	15	22,5	337,5
26-30	36	28	1008
31-35	49	33	1617
36-40	26	38	988
41-45	18	43	774
46-50	22	48	1056
51-55	20	53	1060
56-60	8	58	464
61-65	5	63	315
66-70	3	68	204
<b>Total</b>	202		7823,5
<b>Promedio de edad (años)</b>			39

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 9**

*Edades de Encuestados*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 4.

Como se puede reflejar en el gráfico la mayoría de la de la población de estudio de la investigación de campo contempla las edades en un intervalo de 31 a 35 años de edad teniendo esta una frecuencia de 49, adicionalmente se calculó la edad promedio de la población de estudio es de 39 años de edad.

### **Sexo**

**Tabla 5**

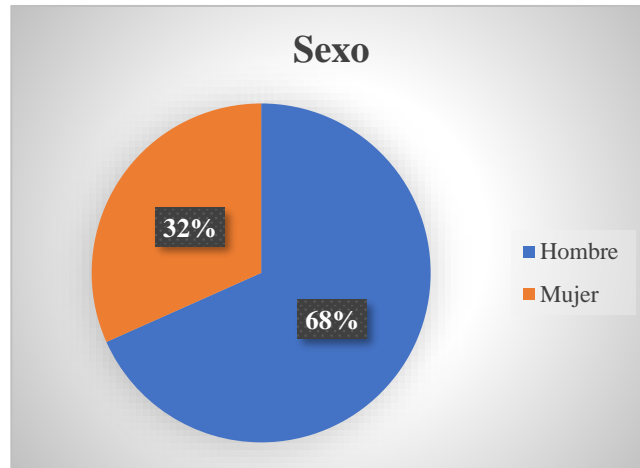
*Sexo de Encuestados*

<b>Sexo</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	138	68%
<b>Femenino</b>	64	32%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 10**

*Sexo de Encuestados*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 5.

De la población de estudio se puede observar que el sexo masculino es predominante pues está representado por el 68%, superando notoriamente el de las mujeres cuyo porcentaje es del 32%.

## Pregunta 1. ¿Tiene conocimiento sobre la gestión administrativa?

Tabla 6

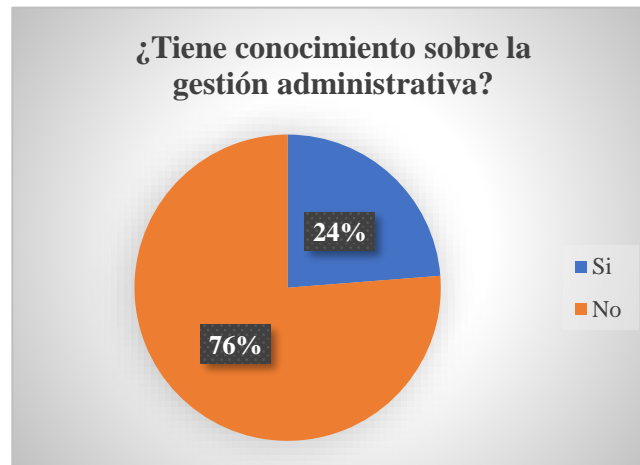
*Conocimiento sobre la gestión administrativa*

Opciones	Frecuencia	%
Si	48	24%
No	154	76%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 11

*Conocimiento sobre la gestión administrativa*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 6.

Como se puede evidenciar el 76% de la población de estudio desconoce o no tiene conocimiento alguno sobre la gestión administrativa, al contrario, existe un mínimo porcentaje del 24% de la población de estudio que manifestaron tener conocimiento sobre la temática interrogada, por ende, se puede interpretar que los líderes de estos negocios no tienen formación profesional, pero si tuvieron la decisión de arriesgarse a crear un negocio.

## Pregunta 2. ¿El negocio cuenta con una misión y visión establecidas?

Tabla 7

*Misión y Visión establecidas*

Opciones	Frecuencia	%
Si	70	35%
No	132	65%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 12

*Misión y Visión establecidas*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 7.

El 65% de la población de estudio indicó que no tienen una misión y visión establecidas en sus microempresas, al contrario del 35% que manifestó que, si han descrito una misión y visión, con esta interrogante se puede interpretar que la mayoría de estos negocios no tienen definida sus bases fundamentales, pues mediante estos elementos se logra hacer que el equipo de trabajo este alineado con los objetivos y con las estrategias que se aplicaran para su posterior cumplimiento.

**Pregunta 3. ¿Su empresa cuenta con objetivos, si la respuesta es afirmativa describa cuáles son?**

Tabla 8

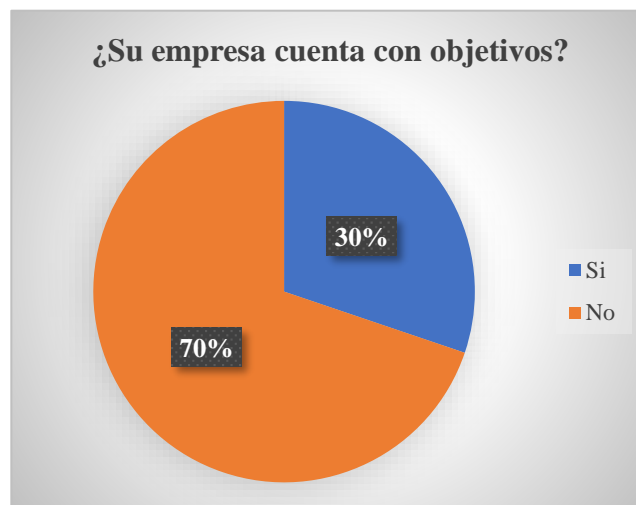
*Cuenta con objetivos establecidos*

<b>¿Su empresa cuenta con objetivos, si la respuesta es afirmativa describa cuáles son?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	61	30%
<b>No</b>	141	70%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 13

*Cuenta con objetivos establecidos*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 8.

Con el gráfico correspondiente se pudo comprobar que la mayoría de la población de estudio exactamente el 70% no cuenta con la definición de sus objetivos para sus negocios por otra parte solamente el 30% supo responder que si cuentan con objetivos establecidos, por ende se puede interpretar que al no tener definidos sus objetivos, los negocios no cuentan con una dirección clara y un enfoque para las acciones y decisiones que se llevan a cabo en el transcurso de las actividades laborales, por otra parte, del 30% de la población de estudio supo manifestar algunos objetivos que tienen definidos, entre los más mencionados están el ofrecer un excelente servicio al cliente, aumentar la rentabilidad de cada uno de sus negocios, alcanzar y retener al segmento

adecuado de clientes, promover y mantener los valores de sus negocios, sobresalir de la competencia y optimizar los recursos.

**Pregunta 4. ¿Están descritas las metas dentro de su empresa, si la respuesta es afirmativa describa cuáles son?**

Tabla 9

*Cuenta con metas definidas*

<b>¿Están descritas las metas dentro de su empresa, si la respuesta es afirmativa describa cuáles son?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	66	33%
No	136	67%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 14

*Cuenta con metas definidas*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 9.

Al igual que la interrogante anterior se pudo evidenciar que la mayor parte de la población de estudio no tiene definidas las metas de sus negocios esto está representado con un porcentaje del 67%, lo que conlleva a interpretar que al no tener establecidas las metas estos negocios no cuentan con una guía para la toma de decisiones, además de que no tienen claro que desean lograr en un futuro, por otra el 33% manifestó que si tienen definidas algunas metas que desean alcanzar

entre las más repetitivas están aumentar los ingresos, el incremento de clientes, la reducción de costos, la expansión en el mercado local y mejorar la eficiencia, las cuales son metas que permiten que los negocios estén progresando en la dirección correcta.

**Pregunta 5. ¿Tiene políticas dentro de su empresa, indique cuáles son?**

**Tabla 10**

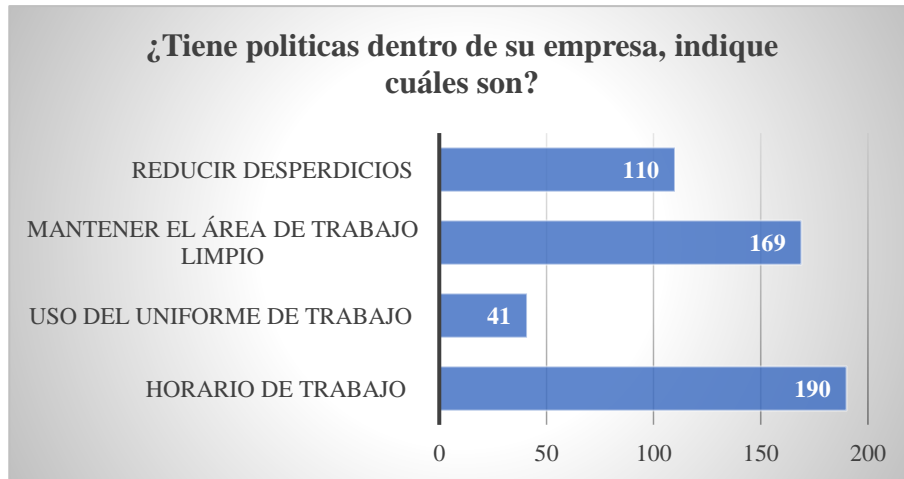
*Cuenta con políticas en su empresa*

<b>¿Tiene políticas dentro de su empresa, indique cuáles son?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Horario de Trabajo	190	37%
Uso del uniforme de trabajo	41	8%
Mantener el área de trabajo limpio	169	33%
Reducir desperdicios	110	22%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 15**

*Cuenta con políticas en su empresa*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 10.

Como se pudo visualizar en el gráfico la población de estudio ha manifestado que tienen definidas algunas políticas para sus negocios, la más señalada es el horario de trabajo que representa un 37% según la respuesta del total de la población de estudio, seguida del 33% correspondiente a la política de mantener el área de trabajo limpia, de igual manera el reducir



desperdicios tuvo un porcentaje del 22%, cabe destacar que son pocos los negocios de la ciudad de Cariamanga que cuentan con la política del uso de un uniforme de trabajo ya que tuvo un porcentaje mínimo del 8%, con esta información se puede interpretar que al tener establecidas las políticas en estos negocios estas ayudan a establecer los límites y asegurar que todos en la empresa entiendan cómo deben comportarse y qué se espera de ellos, además de que se debe establecer que las mismas deben ser claras, precisas y accesibles para todos los empleados, estas deben ser revisadas y actualizadas regularmente para asegurar que reflejen los objetivos y las necesidades actuales de la empresa.

**Pregunta 6. ¿Cómo propietario del negocio, con que actitud siente que dirige su negocio?**

Tabla 11

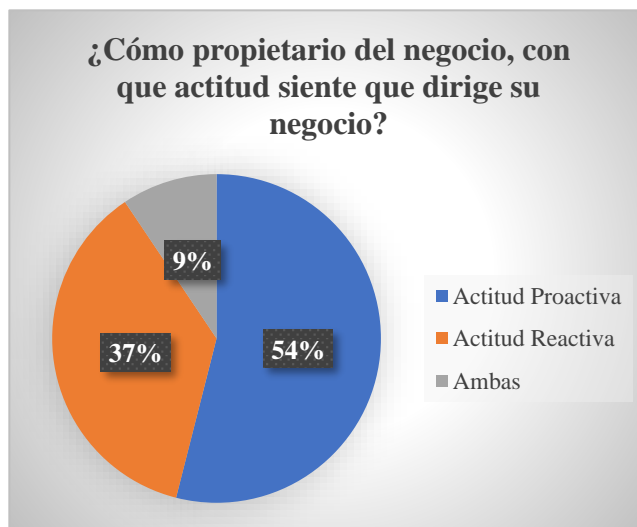
*Identificación de actitud*

<b>¿Cómo propietario del negocio, con que actitud siente que dirige su negocio?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Actitud Proactiva</b>	109	54%
<b>Actitud Reactiva</b>	74	37%
<b>Ambas</b>	19	9%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 16

*Identificación de actitud*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 11.

La mayoría de la población de estudio supo indicar que se sienten más identificados con una actitud proactiva exactamente el 54% lo que conlleva a analizar que estos emprendedores locales tienen una mentalidad de anticiparse a los problemas, la búsqueda activa de oportunidades y una tendencia a tomar medidas para mejorar las cosas en lugar de esperar a que alguien más lo haga pues son más propensos a tener éxito y a ser más resilientes ante las adversidades. Por otra parte, existió un 37% que manifestó sentirse más identificado con una actitud reactiva por lo que conlleva a pensar que estos emprendedores tienen una mentalidad de solucionar los problemas cuando estos se dan, siendo estos vistos como dependientes de las circunstancias y carentes de liderazgo generando así un impacto negativo en su entorno, para concluir solamente un 9% de la población de estudio manifestó sentirse identificada con ambas actitudes, porque muchas veces la falta de información no les permite predecir o anticiparse al futuro teniendo que esperar que las cosas pasen para tomar una decisión.

**Pregunta 7. ¿El negocio utiliza indicadores de desempeño para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas?**

Tabla 12

*Indicadores de desempeño*

<b>¿El negocio utiliza indicadores de desempeño para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	10	5%
<b>No</b>	192	95%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 17

*Indicadores de desempeño*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 12.

De la población de estudio se pudo obtener que gran parte exactamente el 95% manifestó no utilizar indicadores de desempeño para evaluar el cumplimiento de sus objetivos y metas, por ende, se interpreta que estos negocios no pueden monitorear el desempeño y hacer ajustes necesarios para tener resultados positivos en cuanto al cumplimiento de sus objetivos y metas a su vez, esto constituye un factor negativo pues no les permite identificar fortalezas y debilidades que permitan generar mejoras continuas en un futuro, en resumen al no implementar estas herramientas, la gestión es deficiente lo que ocasiona pocos resultados y bajo desempeño del cumplimiento de sus objetivos y metas previstas desde un inicio, al contrario solamente el 5% de la población de estudio manifestó si aplicar indicadores de desempeño entre los que se mencionaron están los indicadores de ventas (cantidad de productos vendidos, ingresos totales), los indicadores de productividad (número de tareas completadas en un lapso de tiempo) y los indicadores de desarrollo profesional (número de cursos o capacitaciones completados).

**Pregunta 8. ¿El negocio cuenta con calendarios y cronogramas para el desarrollo de las actividades?**

Tabla 13

*Uso de calendarios y cronogramas*

---

**¿El negocio cuenta con calendarios y cronogramas para el desarrollo de las actividades?**

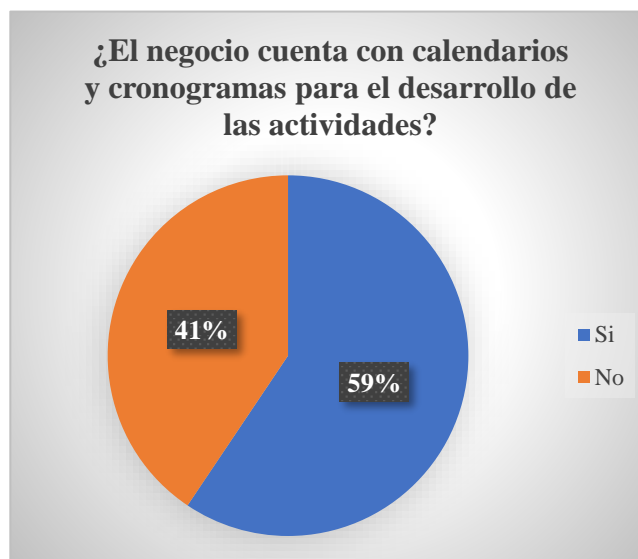
---

Opciones	Frecuencia	%
Si	120	59%
No	82	41%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 18**

*Uso de calendarios y cronogramas*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 13.

Del total de la población de estudio se obtuvo que el 59% manifestó contar con calendarios y cronogramas para el desarrollo de sus actividades lo cual es un factor positivo pues gracias a la implementación de estas herramientas estos negocios pueden controlar de una manera eficiente las tareas y asignar recursos adecuados para su posterior realización de igual manera, el uso de calendarios y cronogramas les proporciona información valiosa que puede utilizarse para tomar decisiones informadas y estratégicas sobre el futuro de las actividades previstas permitiendo así planificar, sincronizar, tomar decisiones y mejorar la eficiencia en estos negocios locales.

Por otro lado, un 41% indicó no utilizar calendarios y cronogramas para desarrollar sus actividades lo que conlleva a analizar que no pueden realizar un control para el desarrollo de sus procesos, trayendo consigo la poca optimización de los recursos, los retrasos del desarrollo de actividades que a su vez genera una deficiente gestión de tareas.

**Pregunta 9. ¿El negocio analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para la obtención de un diagnóstico situacional?**

Tabla 14

*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

<b>¿El negocio analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para la obtención de un diagnóstico situacional?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	63	31%
<b>No</b>	139	69%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 19**

*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 14.

Como se puede visualizar en el gráfico, el 69% de la población de estudio ha indicado no analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para realizar un diagnóstico situacional de sus negocios, por ende, no pueden identificar en qué nivel se encuentran tanto en nivel interno como externo.

Por otro lado, solamente el 31% supo indicar que si analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que lleva a interpretar que este modelo de análisis les permite evaluar

su posición en el mercado y tomar decisiones informadas sobre su futuro, además de que proporcionar información detallada de los factores tanto internos como externos los cuales pueden influir en el éxito de las decisiones de los negocios, cabe destacar que entre las fortalezas más mencionadas de estos establecimientos económicos supieron indicar las siguientes fortalezas como lo son (buenos proveedores, la variedad de productos, la calidad del servicio prestado, la buena ubicación de sus negocios), en cuanto a las oportunidades se manifestaron algunas entre las más relevantes están (la expansión de mercados, la fidelización de los clientes, tendencias y situaciones del ambiente externo), las debilidades más mencionadas fueron (la alta competencia, el poco uso de la tecnología, la falta de variedad de producto), por ultimo supieron indicar que entre las amenazas más representativas se encuentran (la competencia fuerte, el descenso del consumo y las variaciones de la demanda).

**Pregunta 10. ¿El negocio analiza el entorno al tomar decesiones, marque su respuesta?**

**Tabla 15**

*Análisis de entorno*

<b>¿El negocio analiza el entorno al tomar decisiones, marque su respuesta?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Económico</b>	80	17%
<b>Político</b>	22	5%
<b>Ambiental</b>	15	3%
<b>Tecnológico</b>	75	16%
<b>Legal</b>	40	8%
<b>Competencias</b>	148	31%
<b>Proveedores</b>	102	21%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 20**

*Análisis de entorno*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 15.

Con la gráfica obtenida se pudo evidenciar, que los negocios de la localidad de la ciudad de Cariamanga analizan ciertos aspectos a la hora de tomar sus decisiones, este tipo de análisis es crucial en la toma de decisiones pues ayudan a minimizar riesgos, de la población de estudio el 31% supo indicar que analiza la competencia, aspecto importante pues permite a las organizaciones evaluar y comprender su posición en relación a sus competidores y el mercado en general, de igual manera el 21% indico su preferencia por el análisis de proveedores pues esto les ayuda a tomar decisiones informadas y a establecer relaciones efectivas con los proveedores para asegurar un flujo continuo y eficiente de materiales y productos, existió un 17% que manifestó preferir el análisis económico y un 16% que realiza un análisis tecnológico para sus negocios, ya que ambos análisis ayudan a tomar decisiones informadas y a desarrollar estrategias efectivas para mejorar su posición en el mercado aumentando así su rentabilidad, el 8% de la población de estudio manifestó su preferencia por el análisis legal, componente importante del proceso de toma de decisiones empresariales, ya que ayuda a las empresas a identificar y abordar de manera efectiva los desafíos legales y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables a su negocio. Por último, se presentó porcentajes del 5% y 3% correspondientes a el análisis político y ambiental aspectos relevantes en la planificación estratégica de una empresa, pues ayudan a comprender y abordar los factores políticos y ambientales que pueden afectar su desempeño y operaciones.

**Pregunta 11. ¿El negocio establece presupuestos, cuales (de producción, de ventas, operaciones y estados financieros) dentro de su empresa?**

Tabla 16

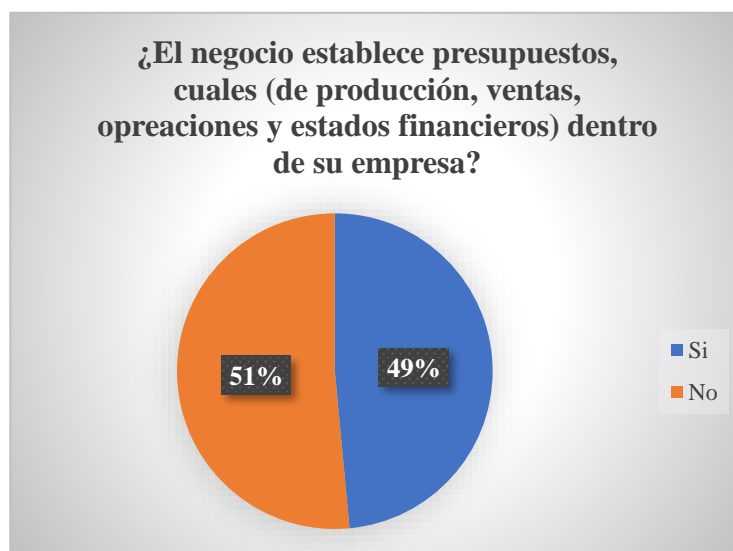
*Cuenta con presupuestos*

<b>¿El negocio establece presupuestos, cuales (de producción, ventas, operaciones y estados financieros) dentro de su empresa?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	98	49%
<b>No</b>	104	51%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 21

*Cuenta con presupuestos*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 16.

Como se puede visualizar en la gráfica la mayoría de la población de estudio exactamente el 51% indico que no se establecen presupuestos dentro de sus negocios lo que hace reflexionar que las mismas no cuentan con un panorama claro y preciso que les permita tomar decisiones de una manera correcta lo que imposibilita a estos negocios a estar preparados para afrontar cambios que puedan surgir con el transcurrir del tiempo.



Solamente el 49% de la población de estudio supo indicar que si establecen presupuestos dentro de sus negocios, por lo que al utilizar estas herramientas podrán alcanzar sus objetivos financieros, tomar decisiones informadas y asignar sus recursos de manera efectiva, los propietarios de la población de estudio supieron manifestar su preferencia por los presupuestos de ventas y operaciones criterio que es relevante ya que la combinación de estos presupuestos permite a la empresa tener una visión completa de sus ingresos y gastos futuros, lo que les permite tomar decisiones informadas y alcanzar sus objetivos financieros. Además, estos presupuestos también son útiles para monitorear el desempeño de la empresa y detectar desviaciones, lo que permite a la empresa corregir cualquier problema de manera oportuna.

**Pregunta 12. ¿En el negocio, existe planeación en cuanto al uso del tiempo (identificación de actividades, programación del trabajo y diseño de cronogramas de trabajo)?**

Tabla 17

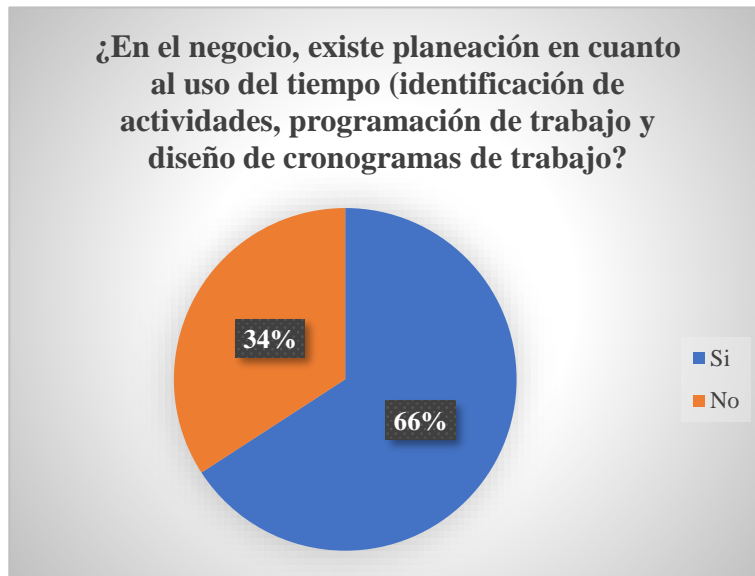
*Existe planeación del uso del tiempo*

<b>¿En el negocio, existe planeación en cuanto al uso del tiempo (identificación de actividades, programación de trabajo y diseño de cronogramas de trabajo)?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	
<b>Si</b>	133	66%	
<b>No</b>	69	34%	
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 22**

Existe planeación del uso del tiempo



**Nota:** Datos tomados de Tabla 17.

El 66% de la población de estudio manifestó que si existe planeación en cuanto al uso del tiempo dentro de sus negocios por lo que corresponde a un proceso crucial que les permite alcanzar los objetivos y metas de una manera efectiva además con la aplicación de las diferentes herramientas que involucra este proceso las empresas logran mejorar la productividad ya que se pueden identificar las tareas más importantes y dedicarles el tiempo adecuado, lo que mejora la eficiencia y la productividad como también ayuda a la reducción del estrés, pues al existir una correcta planificación del uso del tiempo esta les permite a las personas evitar el acumulo de tareas y la sobrecarga de trabajo, lo que puede reducir el estrés y mejorar la calidad de vida del personal de trabajo.

Por otra parte, solamente un 34% de la población supo indicar que no llevan a cabo una planificación del uso del tiempo por ende se puede entender que estos negocios presentan diferentes inconvenientes como lo pueden ser la poca flexibilidad ya que no se identifican períodos de tiempos libres para mantener motivado al personal, de igual manera al no tener una correcta planificación de este proceso el personal de trabajo se va a sentir poco comprometido con los objetivos y metas que persigue la empresa.

### Pregunta 13. ¿Dentro de la organización de su empresa existen unidades de trabajo?

Tabla 18

*Cuenta con unidades de trabajo*

¿Dentro de la organización de su empresa existen unidades de trabajo?		
Opciones	Frecuencia	%
Si	22	11%
No	180	89%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 23

*Cuenta con unidades de trabajo*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 18.

Como se visualiza el 89% de la población de estudio supo manifestar que no existen unidades de trabajo dentro de sus negocios, por lo tanto, al no tener unidades de trabajo se puede analizar que estas no cuentan con estructuras básicas que les permitan organizar el trabajo, además imposibilita la mejora de la eficiencia ya que estas unidades de trabajo permiten a las empresas asignar tareas específicas a cada miembro del equipo, lo que mejora la eficiencia y la productividad. Por otra parte, el 11% que manifestó si tener unidades de trabajo, al definir dichas unidades dentro de sus negocios los mismos tienen facilidad a la hora de tomar decisiones ya que

permiten a las empresas identificar los recursos y la capacidad de cada departamento y equipo, lo que facilita la toma de decisiones y la planificación a largo plazo.

**Pregunta 14. ¿Existe la definición de responsabilidades dentro de su empresa?**

Tabla 19

*Definición de responsabilidades*

<b>¿Existe la definición de responsabilidades dentro de su empresa?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	173	86%
<b>No</b>	29	14%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 24

*Definición de responsabilidades*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 19.

Una vez presentada la ilustración se determinó que el 86% de la población de estudio si cuenta con una definición de responsabilidades dentro de sus negocios, lo que conlleva a analizar que estos propietarios de estas pequeñas empresas mejoran de una manera eficiente y eficaz el desarrollo de sus actividades pues, estos se aseguran que las tareas estén distribuidas equitativamente y que todos los miembros estén trabajando hacia los mismos objetivos, por otro lado el 14% que indico no tener establecidas las responsabilidades por ende esto ocasiona que los

roles no están claros lo que va a producir que las personas no se comprometan con sus deberes y compromisos para beneficio de estos negocios.

**Pregunta 15. ¿Los niveles de jerarquía están correctamente atribuidas para el personal de trabajo?**

Tabla 20

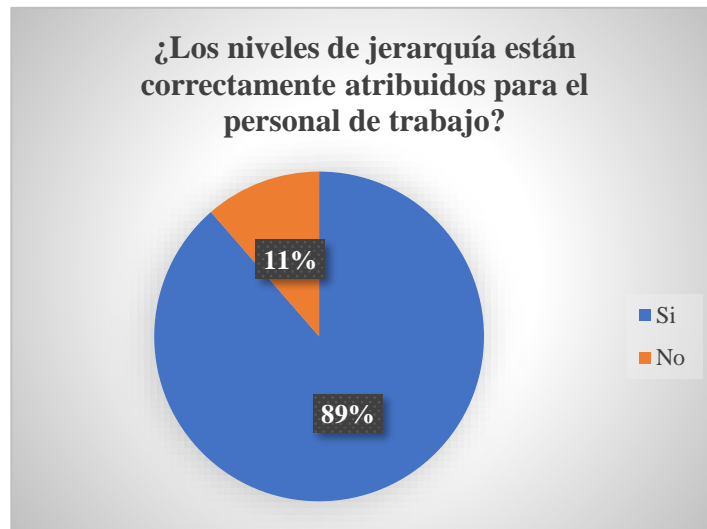
*Cuenta con líneas de autoridad*

<b>¿Los niveles de jerarquía están correctamente atribuidas para el personal de trabajo?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	179	89%
<b>No</b>	23	11%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 25

*Cuenta con líneas de autoridad*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 20.

El 89% de la población de estudio indico tener atribuidas las líneas de autoridad para su personal de trabajo esto indica que dentro de estos negocios existe una buena toma de decisiones pues estas han determinado quien es la autoridad facilitando así la forma en que fluye la información y las órdenes dentro de la organización, por otra parte solamente el 11% de la población de estudio manifestó no tener atribuidas las líneas de autoridad lo que conlleva a

interpretar que estos negocios no cuentan con una comunicación efectiva pues las líneas de autoridad corresponden a las relaciones formales de autoridad y responsabilidad que existen dentro de una organización.

**Pregunta 16. ¿El negocio cuenta con el diseño de la estructura organizacional (organigrama)?**

Tabla 21

*Cuenta con un organigrama*

<b>¿El negocio cuenta con el diseño de la estructura organizacional (organigrama)?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	12	6%
<b>No</b>	190	94%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 26

*Cuenta con un organigrama*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 21.

La mayoría de la población de estudio exactamente el 94% supo indicar que no tienen definida su estructura organizacional, por lo tanto, esto es negativo para sus negocios influyendo negativamente en el desempeño de los empleados, por otro lado, solamente el 6% de la población de estudio supo manifestar que si tienen establecida una estructura organizacional para sus

negocios factor que es beneficioso ya que permite conocer información esencial y coordinar distintos aspectos del negocio.

**Pregunta 17. ¿En el negocio se aplica técnicas de organización (diagramas de flujos de procedimiento, carta de distribución de actividades y el análisis de puestos) para mejorar el desempeño de los subordinados?**

Tabla 22

*Aplica técnicas de organización*

<b>¿En el negocio se aplica técnicas de organización (diagramas de flujos de procedimiento, carta de distribución de actividades y el análisis de puestos) para mejorar el desempeño de los subordinados?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	26	13%
<b>No</b>	176	87%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 27

*Aplica técnicas de organización*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 22.

Tras la información recolectada se pudo evidenciar que el 87% de la población de estudio indico que no aplican técnicas de organización para mejorar el desempeño de los subordinados por

lo que se interpreta que estos negocios son deficientes ya que al no aplicar dichas herramientas de organización esto les imposibilita mejorar la eficiencia y efectividad en el trabajo, al contrario del 13% de la población de estudio que indico utilizar dichas herramientas, por lo que se interpreta que estos han generado un impacto positivo en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y el éxito a largo plazo para sus empresas, por lo tanto, es importante que las empresas fomenten y apoyen el uso de técnicas de organización entre sus empleados.

**Pregunta 18. ¿El personal de trabajo tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?**

Tabla 23

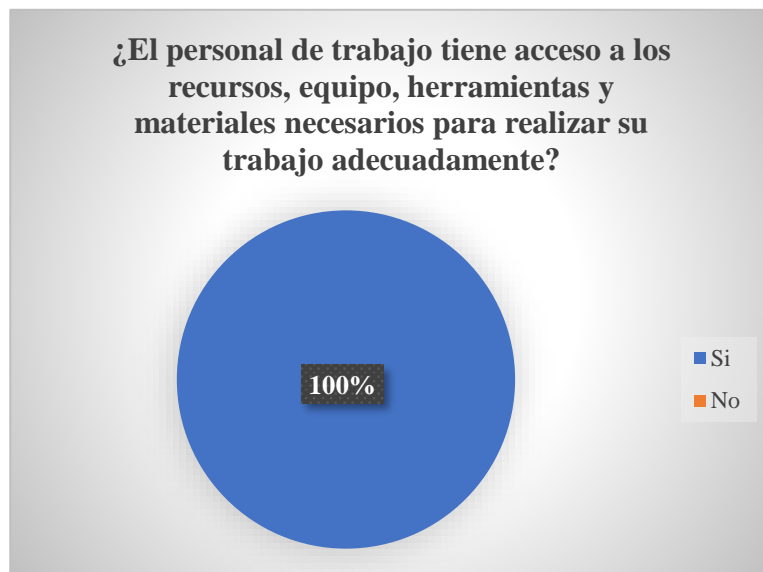
*Personal de trabajo tiene acceso a recursos, herramientas y materiales*

<b>¿El personal de trabajo tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	202	100%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 28

*Personal de trabajo tiene acceso a recursos, herramientas y materiales*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 23.



De la población de estudio investigada se pudo recopilar que el 100% indico poner a disposición todos los recursos, equipos, herramientas y materiales que son necesarios para que el personal de trabajo desarrolle correctamente las actividades que se les ha sido designadas, por ende, se puede interpretar que gracias a ello el personal de trabajo mejora la eficiencia y efectividad en el trabajo, y pueden contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa, además trae beneficios adicionales como lo es, el ahorrar tiempo ya que, las actividades se desarrollaran de una manera rápida y eficiente, mejorar la productividad pues el personal de trabajo puede realizar su trabajo de manera más efectiva y el mejorar la calidad de trabajo ya que se evita errores y confusiones.

**Pregunta 19. La manera en que se viste el personal de trabajo es:**

Tabla 24

*Forma en que se viste personal de trabajo*

<b>¿La manera en que se viste el personal de trabajo es?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Formal</b>	20	10%
<b>Informal</b>	182	90%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 29

*Forma en que se viste personal de trabajo*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 24.

El 90% de la población de estudio indico que la manera de vestir del personal de trabajo es de forma informal y solamente el 10% tiene una forma de vestir de manera formal, aspecto que debe ser tomado en cuenta ya que es importante establecer un código de vestimenta ya que ayuda en la imagen y la percepción del negocio.

**Pregunta 20. ¿Se ponen en práctica valores corporativos para fomentar el comportamiento correcto del personal de trabajo?**

Tabla 25

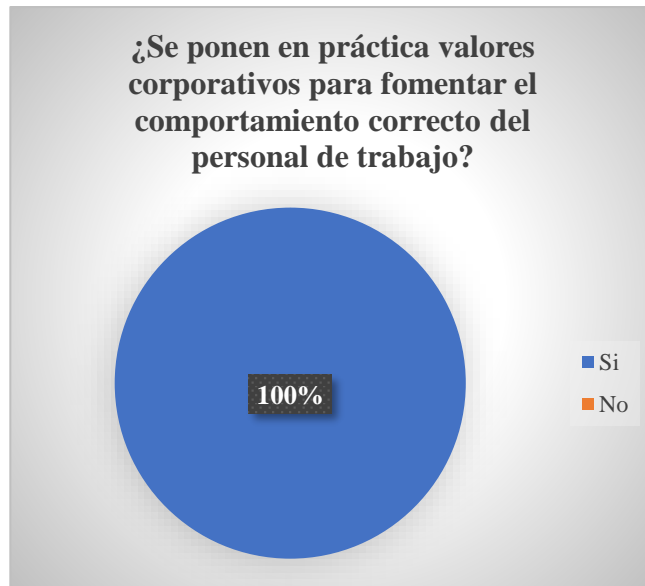
*Practican valores corporativos*

<b>¿Se ponen en práctica valores corporativos para fomentar el comportamiento correcto del personal de trabajo?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	202	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 30

*Practican valores corporativos*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 25.

El 100% de la población de estudio indico que dentro de sus negocios si ponen en práctica valores corporativos que ayudan a fomentar el correcto comportamiento del personal, por ende, esto ayuda a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

**Pregunta 21. ¿En una escala del 1 al 10 como, calificaría su liderazgo en el negocio?**

Tabla 26

*Calificación como líder*

<b>¿En una escala del 1 al 10 como, calificaría su liderazgo en el negocio?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>7</b>	4	2%
<b>8</b>	45	22%
<b>9</b>	98	49%
<b>10</b>	55	27%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 31

*Calificación como líder*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 26.

De la población de estudio investigada se pudo determinar que los propietarios de las microempresas han realizado una calificación mayor a la escala de 6, es decir se sienten identificados como líderes aspecto que lleva a interpretar que se sienten comprometidos con sus negocios permitiéndoles así tomar decisiones efectivas.

**Pregunta 22. ¿Se siente incómodo cuando alguien cuestiona sus decisiones?**

Tabla 27

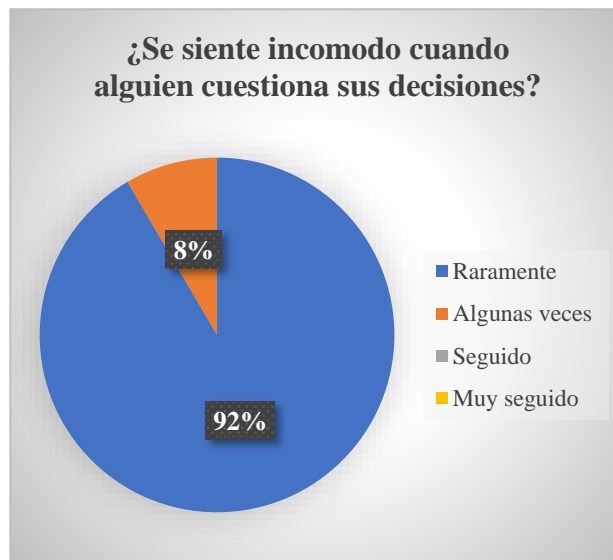
*Se siente incómodo cuando cuestionan sus decisiones*

<b>¿Se siente incómodo cuando alguien cuestiona sus decisiones?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Raramente</b>	185	92%
<b>Algunas veces</b>	17	8%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 32

*Se siente incómodo cuando cuestionan sus decisiones*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 27.

Una vez representado los resultados de la interrogante se pudo obtener que el 92% de la población de estudio indico que es poco casual sentirse incomodos cuando alguien les cuestiona las decisiones que toman día tras día, y existe un 8% que manifestó que son algunas veces que se sienten incomodos cuando se les cuestiona sus decisiones, por ende se puede interpretar que al no sentirse incomodos frecuentemente esto será beneficioso para sus negocios asegurando que las acciones tomadas sean justas y efectivas.

### Pregunta 23. ¿Está abierto a las sugerencias de los empleados?

Tabla 28

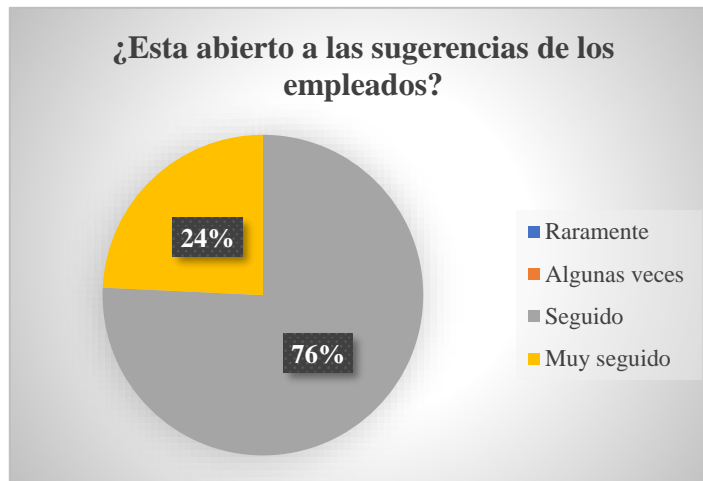
*Están abiertos a sugerencias*

¿Está abierto a las sugerencias de los empleados?		
Opciones	Frecuencia	%
Seguido	153	76%
Muy seguido	49	24%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 33

*Están abiertos a sugerencias*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 28.

El 76% de la población de estudio indicó que, de una manera seguida están abiertos a sugerencias de sus empleados por otro lado existe un 24% que muy seguido están abiertos a escuchar a su equipo de trabajo, por ende, se puede analizar que estos líderes toman decisiones de manera consensuada con su equipo de trabajo.

## Pregunta 24. ¿Trata de entender los problemas del equipo?

Tabla 29

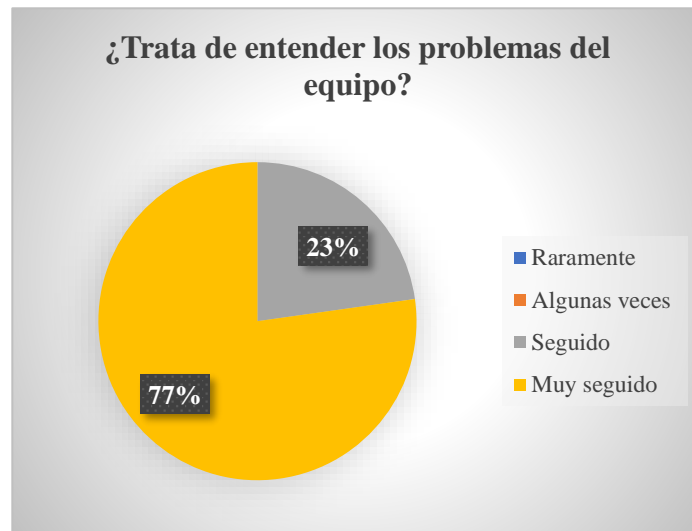
*Entiende los problemas del equipo*

¿Trata de entender los problemas del equipo?		
Opciones	Frecuencia	%
Seguido	46	23%
Muy seguido	156	77%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 34

*Entiende los problemas del equipo*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 29.

El 77% de la población de estudio ha indicado entender los problemas del equipo de trabajo de una manera muy seguida, por otro lado, solamente el 23% supo indicar que seguidamente entienden los problemas de su equipo de trabajo, lo que conlleva a interpretar que cuentan con un liderazgo efectivo pues deben implicar escuchar y comunicarse de manera efectiva lo que permite conocer a sus miembros individuales fomentando así un ambiente positivo lo que ayuda a proporcionar retroalimentación para corregir errores que se suelen presentar.

**Pregunta 25. ¿Qué tipo de dirección siente que esta más apegada a la realizada dentro de su empresa?**

Tabla 30

*Tipo de Dirección*

<b>¿Qué tipo de dirección siente que esta más apegada a la realizada dentro de su empresa?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Dirección paternalista</b>	15	7%
<b>Dirección laissez-faire</b>	5	3%
<b>Dirección democrática</b>	182	90%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 35

*Tipos de Dirección*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 30.

La mayoría de la población de estudio exactamente el 90% ha indicado que se sienten más identificados con un estilo de dirección democrática, respuesta relacionada a las interrogantes anteriores pues estas corroboran que los propietarios de estas microempresas fomentan la motivación, la creatividad, la eficiencia, la calidad de las decisiones y fortalece la confianza y el respeto en el equipo, por otro lado existe un mínimo porcentaje del 7% y el 3% que se sienten identificados con una dirección paternalista y un estilo de dirección laissez-faire, es importante definir que estos ambos estilos de liderazgo tienen sus ventajas y desventajas, por una parte la dirección paternalista puede ser eficaz en situaciones de crisis o en entornos en los que se requiere

una toma de decisiones rápida, pero también puede limitar la creatividad y la innovación del equipo. Por otro lado, la dirección laissez-faire puede fomentar la autonomía y la creatividad del equipo, pero también puede resultar en una falta de dirección y una disminución en la productividad.

**Pregunta 26. ¿Como administrador comunica y apoya a sus colaboradores internos?**

Tabla 31

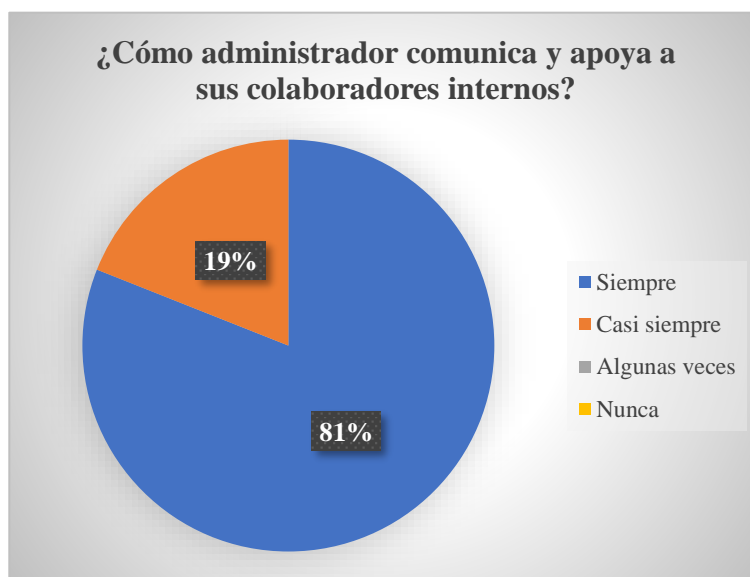
*Comunica y apoya*

<b>¿Cómo administrador comunica y apoya a sus colaboradores internos?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	163	81%
<b>Casi siempre</b>	39	19%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 36

*Comunica y apoya*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 31.

La mayoría de la población de estudio, exactamente el 81% ha indicado que comunican y apoyan a sus colaboradores internos siempre, por otra parte, solamente el 19% manifestó que casi siempre comunican y apoyan a sus colaboradores, por lo tanto, se interpreta que, al existir una



buena comunicación y apoyo, adecuado a los colaboradores internos son elementos claves para mejorar la motivación, la productividad y el rendimiento en una empresa. Los líderes deben trabajar activamente para fomentar una cultura de apoyo y comunicación abierta en su organización.

**Pregunta 27. ¿Qué tipo de comunicación realiza dentro de su empresa?**

Tabla 32

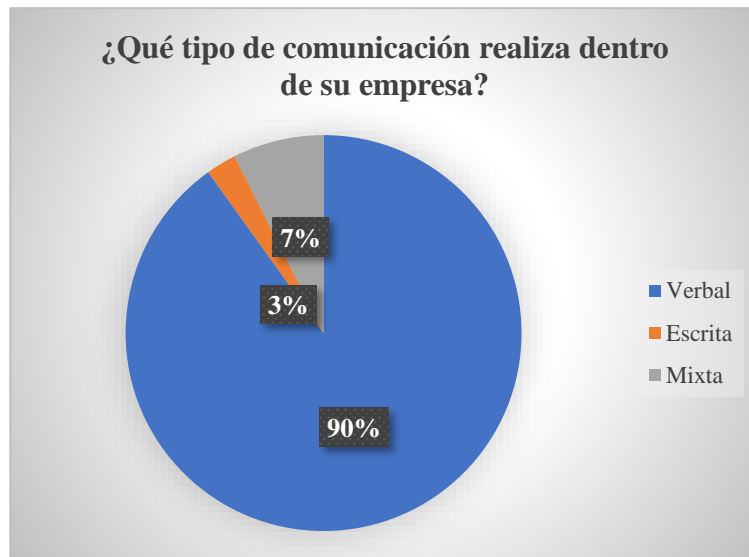
*Tipo de Comunicación*

<b>¿Qué tipo de comunicación realiza dentro de su empresa?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Verbal</b>	182	90%
<b>Escrita</b>	5	3%
<b>Mixta</b>	15	7%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 37

*Tipo de Comunicación*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 32.

El 90% de la población de estudio supo indicar que tienen un estilo de comunicación verbal, por ende, esto lleva a interpretar que la transmisión de ideas es directa hacia sus receptores, por otro lado, un 7% indico que su comunicación es de forma escrita y solamente un 3% es de manera

mixta, por lo que lleva a interpretar que cuentan con una comunicación efectiva pues transmiten un mensaje claro y coherente, lo que es fundamental para que un líder proyecte respeto y confianza.

**Pregunta 28. ¿Cada qué tiempo dialoga con sus subordinados?**

Tabla 33

*Tiempo que dialoga con subordinados*

<b>¿Cada qué tiempo dialoga con sus subordinados?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>A diario</b>	15	7%
<b>Cada semana</b>	57	28%
<b>Una vez al mes</b>	130	63%
<b>Cuando es necesario</b>	5	2%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 38

*Tiempo que dialoga con subordinados*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 33.

Como se puede visualizar en la gráfica anterior existe un porcentaje notorio que manifestó realizar diálogos con los subordinados solamente una vez al mes, resultado que lleva a interpretar que esto ocasiona diferentes inconvenientes en la realización de las actividades del personal del trabajo, pues del contrario del 28% que realizan una comunicación semanal lo que les facilita una

mejora en la colaboración y el trabajo en equipo, pues la comunicación frecuente permite a los miembros del equipo comprender mejor sus roles y responsabilidades y trabajar juntos de manera más efectiva. De igual manera existió un mínimo porcentaje del 7% que manifestó tener una comunicación diaria con su personal de trabajo, factor que es muy importante pues estos líderes aseguran que todas las partes involucradas tengan acceso a la información y comprendan los objetivos, expectativas y desafíos de la organización, es importante mencionar que la frecuencia y la efectividad de la comunicación también pueden ser evaluadas y configuradas en función de las necesidades y retroalimentación de los empleados y otras partes interesadas.

**Pregunta 29. ¿Qué incentivos da a su personal para mantenerlo motivado?**

Tabla 34

*Incentivos al personal de trabajo*

<b>¿Qué incentivos da a su personal para mantenerlo motivado?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Vacaciones extras</b>	20	10%
<b>Bonificaciones extra</b>	177	88%
<b>Otro</b>	5	2%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 39

*Incentivos al personal de trabajo*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 34.

Es importante aclarar que la población de estudio indico aplicar ciertas herramientas para mejorar la motivación del personal de trabajo, por una parte un 88% manifestó dar bonificaciones extras cuando existen resultados positivos gracias al trabajo de sus subordinados, de igual manera un 10% dijo dar vacaciones extras que ayuden al empleado a salir del entorno laboral y de los inconvenientes que se le presentan en el transcurso del cumplimiento de sus actividades y por otro lado un 2% indico aplicar otras herramientas de motivación como lo son reconocimientos públicos, programas de formación y desarrollo, y mejoras en las condiciones de trabajo, todas estas herramientas que se utilizan en los microemprendimientos se constituyen como incentivos efectivos que pueden mejorar la motivación, el compromiso y la lealtad de los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el éxito de la empresa. En resumen, los incentivos pueden ser una herramienta valiosa para mejorar el rendimiento, la retención y el clima laboral en las pequeñas empresas, y pueden ser una forma efectiva de motivar a los empleados y fomentar su crecimiento y desarrollo.

### **Pregunta 30. Felicita a sus empleados**

*Tabla 35*

*Felicita a empleados:*

<b>Felicita a sus empleados:</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>El día de su cumpleaños</b>	40	20%
<b>Cuando hay resultados positivos</b>	147	73%
<b>El día de su onomástico</b>	15	7%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 40

Felicita a empleados:



Nota: Datos tomados de Tabla 35.

Felicitar al personal de trabajo es una forma importante de reconocer y apreciar su arduo trabajo y dedicación, por ende, con los resultados obtenidos se refleja que los propietarios de estos negocios manejan de manera correcta el uso de diferentes estímulos de incentivos entre los que se destaca con un 73% está el uso de estas herramientas cuando hay resultados positivos, un 20% de la población de estudio manifestó felicitar a sus colaboradores internos el día de su cumpleaños y un 7% el día de su onomástico, por lo que se puede interpretar que dentro de estos negocios existe un buen clima laboral lo que conlleva a fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

### Pregunta 31. ¿Qué tipo de control realiza?

Tabla 36

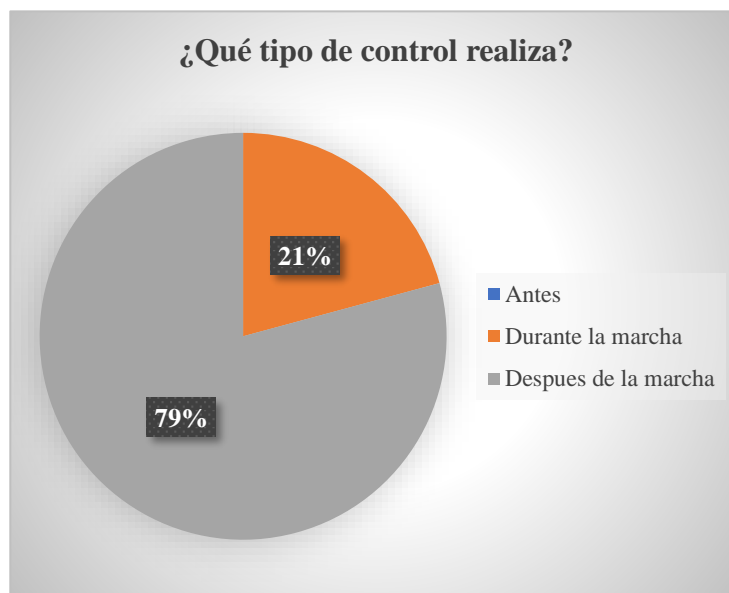
Tipo de control realizado

¿Qué tipo de control realiza?		
Opciones	Frecuencia	%
Durante la marcha	42	21%
Después de la marcha	160	79%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

Figura 41

Tipo de control realizado



Nota: Datos tomados de Tabla 36.

De la población de estudio investigada se obtuvo que existe un 79% que realiza un control de actividades después de su realización mientras que existe un 21% que realiza el control durante la ejecución de la actividad, por ende se puede interpretar que existe una deficiente evaluación de las actividades que se realizan día tras día, esto está representado y se refleja en la mayoría de la investigación de estudio, por otro lado existe un mínimo porcentaje que realiza una buena ejecución de esta etapa fundamental del proceso administrativo pues este les permite determinar que va bien y que no, permitiéndoles así implementar acciones correctivas y preventivas, sobre todos los elementos que hayan sido planificados con anterioridad, además se constituye como una herramienta que les permite asegurarse de que las actividades se llevarán a cabo de acuerdo con el plan previsto, que se cumplirán los plazos y que se utilizarán los recursos de manera eficiente.

**Pregunta 32. ¿Con que frecuencia se ha realizado controles a las actividades asignadas?**

Tabla 37

Frecuencia de control a actividades

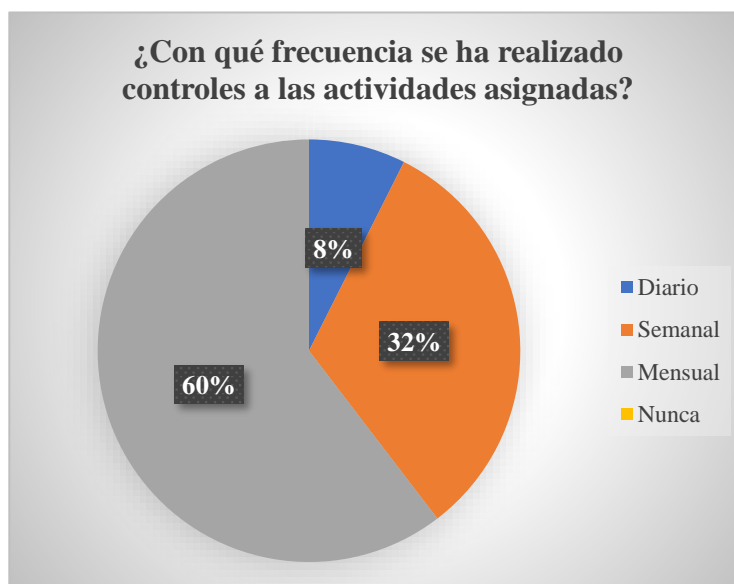
¿Con qué frecuencia se ha realizado controles a las actividades asignadas?		
Opciones	Frecuencia	%
Diario	15	8%

<b>Semanal</b>	65	32%
<b>Mensual</b>	122	60%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 42**

*Frecuencia de control a actividades*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 37.

Con los datos de esta interrogante se puede contrastar con los resultados de la respuesta anterior pues se puede corroborar que existe un deficiente control de las actividades asignadas ya que, solamente un 8% supo indicar que existe una frecuencia de control diario a las actividades asignadas, por otro lado existe un 60% que realiza de manera mensual el control de actividades y un 32% que lo realiza de manera semanal, por lo tanto se puede interpretar, que no se está garantizando que se cumplan los objetivos y se utilicen los recursos de manera eficiente.

### **Pregunta 33. ¿Se efectúan reuniones con el personal de trabajo?**

**Tabla 38**

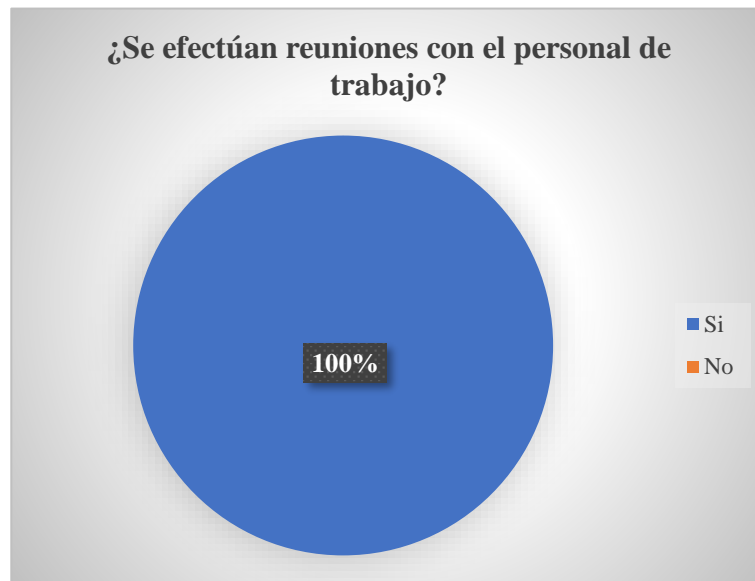
*Reuniones con personal de trabajo*

<b>¿Se efectúan reuniones con el personal de trabajo?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	202	100%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.

**Figura 43**

*Reuniones con personal de trabajo*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 38.

El 100% de la población de estudio indico que se realizan reuniones con el personal de trabajo resultado que lleva a deducir que existe una buena comunicación directa entre los propietarios de los microemprendimientos y el equipo de trabajo, y esto les resulta beneficioso pues esto asegura que todos estén al tanto de los objetivos y expectativas del negocio, pero es importante aclarar que con las resultados de las interrogantes anteriores al no realizar un buen control la realización de reuniones se ve afectada ya que no se monitorea diariamente las actividades realizadas.

**Pregunta 34. ¿Se solicita informes de trabajo cumplidos a sus empleados?**

**Tabla 39**

*Se solicitan informes de trabajo*

<b>¿Se solicita informes de trabajo cumplido a sus empleados?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>No</b>	202	100%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos tomados en la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas.



Figura 44

*Se solicitan informes de trabajo*



**Nota:** Datos tomados de Tabla 39.

El 100% de la población de estudio ha indicado que no se realizan informes de trabajo de las actividades realizadas, por ende, se puede interpretar que estos negocios no realizan el seguimiento y cumplimiento de los resultados, además de que se está dejando de lado la importancia del seguimiento de las pautas, normativas y de la utilización de los recursos económicos de estos negocios.

**Pregunta 35. Indique alguna sugerencia no tomada en cuenta que ayude a la gestión de su negocio o empresa.**

Con la obtención de la información, se puede interpretar que la gestión de negocios es importante porque permite a estas pequeñas empresas alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño. Por lo general, la gestión efectiva involucra la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para lograr una operación eficiente y rentable, por ende la población de estudio supo indicar algunas sugerencias entre las más mencionadas están el definir objetivos claros y medibles ya que es importante tener una visión clara de los objetivos y metas a largo plazo de estos negocios, la gestión eficiente de recursos que ayuda a optimizar el uso de los recursos de estos negocios, incluyendo finanzas, personal y tiempo, el correcto uso de una comunicación efectiva para fomentar la colaboración y mejorar la toma de decisiones, el monitorear y evaluar constantemente para poder realizar ajustes y prevenciones para mejorar la eficacia y el éxito, el realizar la toma de decisiones informadas para tomar decisiones objetivas y

factibles y ser flexibles y adaptables ya que se debe estar dispuesto a cambiar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Estas son solo algunas sugerencias para llevar una buena gestión de negocios. Cada empresa es única y puede requerir un enfoque diferente según sus necesidades y desafíos específicos.

## **6.2 Interpretación de la entrevista a “Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas”**

Una vez terminada la interpretación de los resultados de la encuesta realizada, se procedió a realizar una entrevista (Anexo 1) a la Ing. Kathy Mejía Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas, la cual será interpretada a continuación:

### **Informe sobre interpretación de Entrevista**

Con las respuestas obtenidas en la entrevista realizada a la Ing. Kathy Mejía que cumple con la función de “Promotora de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas”, se puede interpretar que la existencia de las microempresas en la localidad de la ciudad de Cariamanga tienen una función esencial pues se constituyen como una parte importante de la economía global y desempeñan un papel crucial en el crecimiento y la estabilidad de la ciudad además, son propicias para ser más ágiles y adaptables a la innovación ya que pueden ser una fuente importante de creación de nuevos productos y servicios.

Por otra parte, se pudo evidenciar el compromiso que tiene la “Unidad de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas” ya que ha incorporado proyectos como lo son las microferias, en las que los emprendedores tienen la posibilidad de exponer sus diferentes productos o servicios al consumidor cariamangense convirtiéndose esto en una gran ayuda que permita el desarrollo y evolución de estos pequeños negocios, de igual manera se puede mencionar que los propietarios de estos establecimientos económicos tienen poco compromiso y falta de creatividad e innovación para sus emprendimientos, esto se debe principalmente al poco interés que le dan a la ayuda que ha realizado la “Unidad de Gestión, Economía y Producción del GAD Calvas” la cual como se mencionó en la entrevista realizada ha generado capacitaciones de gran ayuda en temáticas como comercio exterior, emprendimiento e innovación y capacitación para la formación en habilidades y destrezas para el emprendimiento y el empleo las cuales son muy relevantes ya que son un elemento clave para el éxito de una empresa, ya que permiten desempeñarse de manera

más efectiva, contribuyen al desarrollo profesional y fomentan la motivación y la lealtad del personal de trabajo.

Partiendo de esto puedo analizar y corroborar los resultados obtenidos en la encuesta anterior ya que existe una deficiente gestión administrativa por parte de los propietarios de las microempresas pues el emprendedor de la localidad no se encuentra comprometido con su negocio ya que, no se le da importancia necesaria a las diferentes capacitaciones y programas realizadas por el GAD, siendo esto un factor negativo para las mismas ya que no aplican correctamente el proceso administrativo que es esencial y crucial para llegar al éxito y al cumplimiento de todos los objetivos que se hayan planteado al inicio del desarrollo de sus actividades en el mercado local.

## 7. Discusión

### 7.1 Síntesis Sobre la Gestión Administrativa

Ahora bien, una vez interpretado las herramientas utilizadas en este caso la encuesta y la entrevista, se procedió a realizar una síntesis sobre cada una de las etapas del proceso administrativo esto con la finalidad de determinar la situación actual de la gestión administrativa en las microempresas de servicios de Cariamanga.

#### 7.1.1 Planeación

Tabla 40

*Síntesis sobre la etapa de planeación*

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Toda la población de estudio cuenta con algunas políticas establecidas permitiéndoles así desempeñar todas las actividades importantes que contribuyan al fin específico del negocio.</li><li>➤ El 54% de la población de estudio se siente identificado con una actitud proactiva lo que ayuda a afrontar y prever problemas y siempre orientarse hacia la innovación.</li><li>➤ El 59% de la población investigada utiliza calendarios y cronogramas para sus actividades asegurando así la asignación correcta de recursos necesarios.</li><li>➤ Toda la población de estudio si analiza algunos componentes de su entorno por ejemplo el entorno económico, el tecnológico, la competencia y los</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ El 65% de la población de estudio no cuentan con una misión y visión establecidas para sus negocios, por ende, estas no podrán alcanzar el éxito esperado.</li><li>➤ De igual manera la mayor parte de la población de estudio exactamente el 70% no tiene definidos sus objetivos, ocasionando que estos negocios no sepan con certeza si las acciones y decisiones tomadas sean eficaces.</li><li>➤ El 67% de la población de estudio no tiene definida sus metas, lo que les imposibilita perfilar las estrategias que se utilizaran para crecimiento y desarrollo en un futuro.</li><li>➤ El 95% de la población estudiada no utiliza indicadores de desempeño imposibilitándoles así tener una base comparable que permita medir los</li></ul>

proveedores, lo que permite analizar puntos fuertes y débiles, esenciales para realizar una planificación estratégica.

- El 66% de la población de estudio realiza planeación en cuanto al uso del tiempo, factor que es clave para alcanzar los objetivos y mejorar la productividad y rendimiento.

resultados y en base a ella tomar decisiones acertadas.

- El 69% de la población investigada no analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas imposibilitando así el desarrollo de estrategias para beneficio del negocio.
- El 51% de la población investigada no les toma importancia a los presupuestos, lo que indica que estos negocios se manejan con el principio de acción reacción.

**Nota:** Información tomada de las figuras 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23 correspondientes a la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas.

En conclusión, se puede decir que en las microempresas de la ciudad de Cariamanga existe una deficiente planeación, ya que se encontraron más puntos débiles que fuertes, por ende, se puede deducir que esto se constituye como un proceso ineficiente de definición de objetivos y establecimiento de estrategias para alcanzarlos. Esto a su vez puede resultar en desviaciones del presupuesto, retrasos en los plazos, baja calidad en los resultados y, en general, una ejecución ineficiente de proyectos o actividades planificadas.

### 7.1.2 Organización

**Tabla 41**

*Síntesis sobre la etapa de organización*

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El 86% de la población de estudio si tienen definidas responsabilidades lo que les posibilita cumplir con los objetivos planteados, esto debido a su efectiva asignación de recursos y mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Notoriamente el 89% de la población de estudio indico no tener unidades de trabajo dentro de sus negocios, por lo que esto ocasiona una baja productividad.</li> <li>➤ Gran parte de la población de estudio exactamente el 94% no cuenta con un</li> </ul>

- 
- El 89% de la población investigada indico tener una buena atribución de las líneas de autoridad beneficiando así a la toma de decisiones claras y a obtener una mejor comunicación efectiva.
  - El 100% de la población de estudio indico que el personal de trabajo cuenta con el acceso a los recursos, equipos y herramientas proporcionadas por estos negocios, permitiéndoles desarrollar las tareas de una manera más rápida y efectiva.
  - Toda la población de estudio es decir el 100% pone en práctica los valores corporativos beneficiando así a estos negocios ya que sirven como guía para el cumplimiento de objetivos y compromete de manera correcta a los subordinados para conseguir dichas metas.
- diseño de estructura organizacional, lo que les imposibilita ser más eficientes ya que no tienen delimitadas las responsabilidades y responsables para cada cargo o función.
  - El 87% de la población de estudio manifestó no utilizar herramientas de organización, por ende, esto no facilita la coordinación de actividades ejecutadas por los subordinados.
  - El 90% de la población investigada tiene una vestimenta de tipo informal, lo que dificulta la creación de un vínculo empleado-empresa.
- 

**Nota:** Información tomada de las figuras 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31 correspondientes a la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas.

Como conclusión general se puede decir que estos pequeños negocios de la Ciudad de Cariamanga presentan una organización poco efectiva, lo cual llevó a la derivación de determinados puntos positivos y negativos pero, se da más relevancia a las falencias encontradas en esta etapa del proceso administrativo pues, presentan serios problemas que afectan directamente a la productividad de las mismas, como lo es la falta de definición de unidades de trabajo, la no existencia de un diseño de estructura organizacional y la poca utilización de herramientas de organización que agilizan el desarrollo de las actividad de los subordinados, pero es importante destacar que dentro de estos negocios se ponen en práctica correctamente los valores corporativos

lo que posibilita mejorar el desempeño interno ya que sirven como guía de acción para actuar correctamente y no desviarse del propósito que se desea lograr.

### 7.1.3 Dirección

Tabla 42

*Síntesis sobre la etapa de dirección*

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todos los propietarios de estos negocios se autocalifican como buenos líderes lo que corresponde a un factor positivo ya que al tener una autoestima saludable tienden a ser confiados, seguros y decididos, lo que inspira confianza y respeto en su equipo y otros colaboradores.</li> <li>➤ El 92% de los propietarios de estas microempresas indico no sentirse incomodos raramente cuando se les cuestiona las decisiones, lo que lleva a interpretar que estos involucran al equipo de trabajo permitiendo así tomar decisiones acertadas y efectivas.</li> <li>➤ Estos líderes muestran compromiso con su trabajo ya que el 76% de la población de estudio toma en cuenta sugerencia de sus subordinados creando así un vínculo efectivo con su personal de trabajo que permitirá un mejor desempeño y productividad.</li> <li>➤ Estos negocios, cuentan con un ambiente de trabajo positivo y motivador, pues el 77% de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El 63% de la población de estudio manifestó que la frecuencia que se realizan los diálogos con los subordinados es mensual lo cual resulta negativo pues, reduce la productividad y la eficiencia en las tareas.</li> </ul>

---

propietarios de los mismos entienden los problemas del personal de trabajo.

- El 90% de la población de estudio indico tener un estilo de dirección democrático, lo cual es beneficioso ya que ayuda a promover la innovación y la resolución de problemas con soluciones creativas.
- Existe una buena comunicación pues el 81% de la población de estudio comunica y apoya a sus colaboradores siempre generando esto una buena motivación y rendimiento del negocio.
- El 90% de la población investigada ha indicado que la comunicación que se realiza dentro de estos negocios es directa ya que se da un estilo de comunicación verbal, beneficiando así a la efectividad en la realización de tareas o actividades.
- Toda la población de estudio indica utilizar determinados incentivos que mejoran la relación con el personal de trabajo.

---

**Nota:** Información tomada de las figuras 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41 correspondientes a la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas.

Ahora bien, se puede deducir que existe una buena ejecución del proceso de dirección dentro de estos negocios, debido a que se toma en cuenta elementos esenciales como lo son el involucrar al personal de trabajo con las decisiones y la comunicación directa que llevan a cabo la cual es de mucha ayuda ya que prevé y evita conflictos o mal entendidos, además de que les ayuda al fortalecimiento de la cultura organizacional fomentando así la colaboración, la lealtad y el



compromiso de los empleados, pero por otra parte se encontraron determinadas aspectos que son negativos lo que ocasiona una baja moral y motivación de los empleados generando así un ambiente de trabajo tóxico y desmotivador, además una mala dirección inefectiva puede generar confusión y una falta de claridad en cuanto a los objetivos y responsabilidades, lo que puede reducir la productividad y la eficiencia.

#### **7.1.4 Control**

**Tabla 43**

*Síntesis sobre la etapa de control*

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toda la población de estudio, es decir, el 100% ha indicado realizar reuniones con el personal de trabajo, lo que es beneficioso pues las reuniones regulares con el personal de trabajo pueden ser una herramienta valiosa para mejorar la comunicación, el desempeño y el desarrollo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El 79% de la población de estudio indico mostrar una deficiente evaluación de las actividades generando así consecuencias negativas para la productividad, la claridad y la eficiencia en una empresa.</li> <li>➤ El 60% de la población de estudio indico que las reuniones con los subordinados se realizan de manera mensual generando esto la pérdida de oportunidades de mejora ya que las actividades al no evaluarse de manera diaria, es menos probable que se identifiquen oportunidades de mejora y se implementen soluciones para resolver problemas y mejorar los procesos que realizan estos negocios.</li> <li>➤ El 100% de la población de estudio, carecen del uso de herramientas de gestión ya que, no realizan informes de trabajo, lo que puede ocasionar efectos</li> </ul>

---

negativos en la gestión empresarial, incluyendo una falta de monitoreo del progreso, toma de decisiones basadas en información incompleta, falta de transparencia, comunicación inefectiva y pérdida de eficiencia.

---

**Nota:** Información tomada de los gráficos 42, 43, 44 y 45 correspondientes a la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas.

En resumen una vez realizada la síntesis sobre la etapa de control dentro de estos negocios, se puede deducir que tienen un deficiente control pues como se refleja en la tabla anterior son muchos los aspectos negativos encontrados, generando esto una duplicación de esfuerzos y en un uso ineficiente de los recursos, lo que puede aumentar los costos y disminuir la rentabilidad, de igual manera si la etapa de control no se lleva a cabo adecuadamente, es posible que la dirección de estos negocios tome decisiones basadas en información incompleta o inexacta, lo que puede resultar en decisiones poco informadas y poco efectivas. En resumen, la mala realización de la etapa de control dentro de estos negocios puede tener graves consecuencias, incluyendo pérdida de eficiencia, aumento de costos, toma de decisiones basadas en información incompleta y la falta de confianza en los empleados y los clientes.

## **7.2 Identificación de “Estilos de Gestión Administrativa de las Microempresas”**

Un estilo de gestión administrativa corresponde a una forma particular de liderazgo y toma de decisiones que se utiliza en una organización o empresa. Se refiere a cómo el gerente o líder interactúa con sus empleados, cómo toma decisiones y cómo aborda los desafíos y problemas de la organización. Los estilos de gestión pueden variar en su grado de autoridad, participación, delegación y motivación, es importante mencionar que los gerentes cuentan con determinadas responsabilidades y obligaciones, por ende, es normal que estos adapten un estilo de gestión que esté apegado o relacionado con su personalidad y las preferencias de comunicación, por ende, es esencial identificar de manera correcta el estilo ya que este permitirá crecer y mejorar el trabajo en equipo.

Ahora bien, una vez explicado de manera sintetizada la importancia de identificar el estilo de gestión acorde al negocio, se procedió a realizar un análisis o interpretación de los estilos de gestión que manejan estas microempresas de la ciudad de Cariamanga, cabe aclarar que la

identificación de estos estilos de gestión será basada en la información recolectada en el marco teórico y comparada con la información obtenida de la investigación de campo, a los propietarios de las microempresas, la información se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 44**

*Estilos de Gestión Administrativa Identificados*

<b>Estilos de Gestión Administrativa Identificados</b>	<b>Justificación</b>
<b>Participativo</b>	<p>Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que los propietarios de las microempresas de la ciudad de Cariamanga emplean un estilo de gestión administrativa participativo debido a algunas razones las cuales serán presentadas a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los resultados obtenidos en la interrogante 22, indican que un 92% de la población de estudio involucran al personal de trabajo en la toma de decisiones, lo cual es importante por varias razones como lo son que ayuda a mejorar la motivación, aumenta la creatividad e innovación, mejora la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo y genera una mayor satisfacción en el trabajo ya que se sienten más valorados y escuchados, lo cual deriva en un impacto positivo en el éxito y rentabilidad del negocio.</li> <li>➤ De igual manera como refleja los resultados de las interrogantes 23 y 24, existe un 76% de la población de estudio que posibilita las sugerencias del personal de trabajo y existe un 77% que indica entender las dificultades o problemas de los miembros del equipo de</li> </ul>

---

trabajo, aspectos importantes que permiten a estos negocios mejorar la eficiencia y productividad, aumentar la satisfacción en el trabajo, mejorar la cultura organizacional, identificar oportunidades de mejora y reducir la rotación de personal.

- Y, por último, como lo refleja la interrogante 26, el 81% de la población de estudio indicó comunicar y apoyar a el personal de trabajo elementos importantes que ayudan a facilitar la coordinación y fluidez en las relaciones humanas de estos negocios, generando un ambiente de trabajo agradable y libre de conflictos o malentendidos.

Se pudo identificar un estilo de gestión administrativo transformacional, debido a determinados resultados recolectados, dichas razones se mencionan a continuación:

### **Transformacional**

- Como lo reflejan los resultados obtenidos en la interrogante 25 se puede recalcar que el 90% de la población de estudio, manifestó sentirse identificado con un estilo de dirección democrático lo que es beneficioso para el personal de trabajo, ya que los líderes carismáticos, inspiran y motivan a otros con su entusiasmo y confianza.
- Como se refleja en las interrogantes 29 y 30, los resultados indican que toda la población de estudio felicita y da incentivos al personal de trabajo, generando impactos positivos que

---

ayuden a mejorar los resultados que persiguen estos negocios.

---

**Nota:** Información tomada de las interrogantes 22, 23, 24, 25, 26, 29 y 30 correspondientes a la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas e indagación obtenida en marco teórico “Estilos de Gestión o Liderazgo”.

Una vez realizada la interpretación sobre la identificación de los estilos de Gestión Administrativa que emplean estas microempresas, se puede deducir que los propietarios de estos negocios emplean dos estilos de gestión administrativa muy eficientes que generan determinados beneficios entre los cuales se puede destacar los siguientes:

- Mejora de la motivación, ya que ayudan a fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en el desarrollo de soluciones.
- Desarrollo de habilidades y competencias ya que brindan a los empleados de estos negocios la oportunidad de desarrollar habilidades y competencias, lo que puede mejorar su desempeño y potencial de crecimiento.
- Mayor satisfacción en el trabajo, pues los empleados se sienten valorados y que tienen un papel activo en su trabajo.
- Mayor innovación y productividad, pues al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en el desarrollo de soluciones, los estilos participativos y transformacionales pueden fomentar la innovación y el aumento de la productividad.

Con lo anteriormente mencionado, se puede deducir que, gracias a los beneficios derivados de estos estilos de gestión o liderazgo, esto puede tener un impacto positivo en el éxito y la rentabilidad de las microempresas, además de que ayudan a generar una sinergia que desarrollan, al preocuparse tanto por las personas como en los objetivos de estos negocios.

### 7.3 Elaboración del Diseño de Modelo de Gestión Administrativo

Como se justificó en la parte inicial de este trabajo investigativo, con el “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa”, se pretende desarrollar una guía que pueda ayudar a aplicar correctamente al emprendedor cariamanguense el proceso administrativo constituido principalmente por cuatro etapas administrativas y trece pasos que trabajan como componentes claves para el éxito de cualquier organización ya que permite planificar y ejecutar de manera efectiva las actividades y recursos para alcanzar sus objetivos. Lo anteriormente explicado se muestra en el siguiente esquema del modelo de gestión propuesto:

Tabla 45

*Esquema del modelo de gestión propuesto*

Etapas del Modelo de Gestión Estratégico	Pasos a realizarse
<b>I: Análisis del entorno interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del entorno interno.</li> <li>2. Análisis del entorno externo.</li> <li>3. Análisis de competencia.</li> </ul>
<b>II: Definición de producto y selección de segmentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Definición del producto a ofrecer.</li> <li>5. Determinación del segmento de clientes.</li> <li>6. Canales de distribución.</li> </ul>
<b>III: Definición estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Selección de propuesta de valor.</li> <li>8. Selección de posicionamiento estratégico.</li> <li>9. Identificación de recursos y capacidades.</li> <li>10. Diseño de cadena de valor.</li> <li>11. Definición de productos o servicios en los que no se incursionara.</li> <li>12. Diseño de mapa de actividades.</li> </ul>

**Nota:** Adaptado de “Modelo de gestión administrativa para la microempresa Mary Carmen de la parroquia Ricaurte” (p. 30), por Ana Belén Jaén Reina, 2017, Universidad Regional Autónoma de los Andes.

### ***7.3.1 Objetivos de la propuesta del “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa”***

Es importante destacar que con el diseño de este modelo de gestión administrativa se busca determinados objetivos los cuales mencionaré a continuación:

- Facilitar la toma de decisiones basadas en información precisa y oportuna para lograr objetivos y mejorar la competitividad de estos negocios.
- Ayudar a fomentar una comunicación efectiva y eficiente entre los colaboradores internos y la máxima autoridad para lograr una mayor colaboración y un mejor desempeño en equipo.
- Fomentar un enfoque de mejora continua para lograr una gestión administrativa más eficiente y efectiva en el futuro.

### ***7.3.2 Estructura de la Propuesta del “Diseño de un Modelo de Gestión Estratégico”***

Este modelo está estructurado bajo cuatro etapas mismas que están desarrolladas en determinados pasos los cuales serán puestos en práctica con la simulación de una de las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga que fueron encuestadas.

**Nombre del negocio seleccionado:** Librería y Papelería “San Judas Tadeo”

#### **Etapa I: Análisis del entorno interno y externo**

##### **Paso 1: Análisis del entorno interno**

El análisis del entorno interno se constituye como una actividad crítica en el proceso estratégico de una organización, ya que proporciona una comprensión profunda de los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades que la organización posee en su interior, siendo esencial para la formulación de estrategias efectivas, la asignación de recursos, la gestión del cambio y, en última instancia, el éxito a largo plazo de una organización. Proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y ayuda a garantizar que la organización esté posicionada para aprovechar las oportunidades y superar los desafíos en su entorno competitivo.

**Caso práctico:** análisis interno en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Tabla 46

Ejemplificación de análisis del entorno interno

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La librería y papelería cuenta con una amplia gama de productos, lo que atrae a diversidad de clientes.</li> <li>➤ El personal tiene conocimiento especializado lo que ayuda a proporcionar recomendaciones personalizadas a los clientes y mejorar la experiencia de compra.</li> <li>➤ Cuenta con una ubicación estratégica ya que está ubicada en una zona concurrida, generando una ventaja en términos de accesibilidad y visibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventas estacionales.</li> <li>➤ Competencia desleal.</li> <li>➤ Inadecuada publicidad.</li> <li>➤ Falta de software para los sistemas contables.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración Propia.

## Paso 2: Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo es esencial para que una organización se mantenga informada y adaptable en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, la identificación de oportunidades y amenazas, y la anticipación de cambios futuros, lo que ayuda a garantizar el éxito a largo plazo de la organización.

**Caso práctico:** análisis externo en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Tabla 47

Ejemplificación de análisis del entorno externo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El aumento en la demanda de material educativo, de oficina y productos relacionados con el trabajo desde casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios en las regulaciones relacionadas con la venta minorista y los impuestos que puedan afectar las operaciones y los costos del negocio.</li> </ul>



- 
- La creación de una plataforma en línea que permita llegar a un público más amplio y aumentar las ventas.
  - Desaceleración económica que podría reducir el gasto en productos, lo que afectaría las ventas.
  - Implementar sucursales en la ciudad.
  - Aumento en el uso de libros electrónicos y la digitalización de documentos.
- 

**Nota:** Elaboración Propia.

## Cuadro Resumen del Análisis Interno y Externo

Tabla 48

*Cuadro Resumen del Análisis Interno y Externo*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>F1:</b> La librería y papelería cuenta con una amplia gama de productos, lo que atrae a diversidad de clientes.</p> <p><b>F2:</b> El personal tiene conocimiento especializado lo que ayuda a proporcionar recomendaciones personalizadas a los clientes y mejorar la experiencia de compra.</p> <p><b>F3:</b> Cuenta con una ubicación estratégica ya que está ubicada en una zona concurrida, generando una ventaja en términos de accesibilidad y visibilidad.</p>	<p><b>D1:</b> Ventas estacionales.</p> <p><b>D2:</b> Competencia desleal.</p> <p><b>D3:</b> Inadecuada publicidad.</p> <p><b>D4:</b> Falta de software para los sistemas contables.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O1:</b> El aumento en la demanda de material educativo, de oficina y productos relacionados con el trabajo desde casa.</p> <p><b>O2:</b> La creación de una plataforma en línea que permita llegar a un público más amplio y aumentar las ventas.</p> <p><b>O3:</b> Implementar sucursales en la ciudad.</p>	<p><b>A1:</b> Cambios en las regulaciones relacionadas con la venta minorista y los impuestos que puedan afectar las operaciones y los costos del negocio.</p> <p><b>A2:</b> Desaceleración económica que podría reducir el gasto en productos, lo que afectaría las ventas.</p>

---

---

**A3:** Aumento en el uso de libros electrónicos y la digitalización de documentos.

---

**Nota:** Elaboración Propia.

### **Paso 3: Análisis de Competencia**

El análisis de la competencia es esencial para una gestión empresarial informada y efectiva, ya que, proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, la identificación de oportunidades y amenazas, y el desarrollo de estrategias competitivas que ayuden a la empresa a mantenerse relevante y exitosa en un mercado cada vez más competitivo, es importante considerar algunos aspectos a analizar, como: identificación de competidores directos; evaluar el alcance de la competencia; análisis de la oferta de productos y servicios; precios y estrategias de precios; experiencia del cliente; presencia en línea y reputación y opiniones de los clientes.

**Caso práctico:** análisis de la competencia en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

**Tabla 49**

*Ejemplificación de análisis de competencia*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Librería y Papelería ALLISNET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ubicación: Sucre y, C. González Suárez, Cariamanga.</li><li>➤ Oferta de productos y servicios: Amplia selección de libros de diferentes géneros y autores, suministros de oficina básicos y servicios de encuadernación y plastificación.</li><li>➤ Precios: En algunos productos elevados y en otros demasiados bajos.</li><li>➤ Experiencia del cliente: Tienda bien organizada y limpia, personal amable y conocedor.</li></ul>

---

---

### **Variedades y Librería Económica**

- Reputación: Buenas críticas por la calidad de los productos y el servicio al cliente.
- Ubicación: Centenario, Cariamanga
- Oferta de productos y servicios: Amplia selección de libros a precios económicos, material de escritura y suministros de oficina básicos a precios bajos.
- Precios: Precios significativamente más bajos en libros y material de escritura.
- Experiencia del cliente: Tienda algo desorganizada y con poco personal disponible para ayudar a los clientes, pero ofrece precios atractivos.
- Reputación: Mezcla de críticas, algunas positivas por los precios bajos y otras negativas por el servicio al cliente y la organización de la tienda.

---

**Nota:** Elaboración Propia.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

Ahora bien, una vez realizado el análisis interno y externo y la identificación de la competencia, es importante realizar la matriz del perfil competitivo (MPC), la cual es una herramienta analítica utilizada para evaluar y comparar la posición competitiva de una empresa con respecto a sus competidores en un mercado específico. Esta matriz suele incluir una serie de factores o características clave que son importantes para el éxito en el mercado.

Los factores que se han tomado en cuenta son: la ubicación, la oferta de productos y servicios, los precios, la experiencia del cliente y la reputación:

Tabla 50

Ejemplificación de Matriz del Perfil Competitivo

Factor	Peso	Librería y Papelería “San Judas Tadeo”		Librería y Papelería ALLISNET		Variedades y Librería Económica	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
		<b>Ubicación</b>	0,1	4	0,4	4	0,4
<b>Productos y Servicios</b>	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
<b>Precios</b>	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
<b>Experiencia clientes</b>	0,4	4	1,6	4	0,16	2	0,8
<b>Reputación</b>	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,8</b>		<b>2,26</b>		<b>2,6</b>

**Peso a cada factor:** 0,0 (poca importancia); 1,0 (alta importancia).

**Rating al MPC:** 4 gran fortaleza; 3 fuerza menor; 2 debilidad menor; 1 gran debilidad.

**Nota:** Elaboración Propia.

Al realizar el análisis competitivo permitió conocer el principal competidor directo, correspondiente a la librería “Variedades y Librería Económica” ocupando una posición del 2.6, quien tiene una gran fortaleza en lo referente a la ubicación del negocio, y los precios por ende esta matriz permitirá tener una visión rápida de las fortalezas y debilidades de cada competidor en relación con factores críticos de éxito en el mercado lo que ayuda a la empresa a identificar áreas en las que se necesita mejorar para mantener o mejorar su posición competitiva.

## **Etapa II: Definición de producto y selección de segmentos**

### **Paso 4: Definición del producto a ofrecer**

La definición del producto a ofrecer es un paso crucial en el proceso de desarrollo de un negocio. Implica describir detalladamente qué productos o servicios ofrecerá la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes objetivo, es importante tener algunas consideraciones para definir el producto tales como: la identificación de las características del producto que describe las características principales del producto o servicio que se ofrecerá y la especificación de sus beneficios.

**Caso práctico:** definición del producto a ofrecer en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

## **Identificación del Producto:**

Ofrecemos una amplia gama de productos que incluyen libros de diferentes géneros y autores, material de escritura, suministros de oficina, material escolar, artículos de arte y manualidades, tarjetas de felicitación.

### **1. Características del Producto:**

- Libros: Variedad de títulos y géneros, incluyendo ficción, no ficción, libros de texto, clásicos, etc.
- Material de Escritura: Bolígrafos, lápices, marcadores, rotuladores, resaltadores, lápices de colores, etc., de marcas reconocidas por su calidad y durabilidad.
- Suministros de Oficina: Carpetas, cuadernos, blocs de notas, archivadores, grapadoras, cinta adhesiva, etc., en diferentes tamaños y colores.
- Material Escolar: Cuadernos, lápices, estuches, calculadoras, reglas, compases, etc., para estudiantes de todas las edades.
- Artículos de Arte y Manualidades: Pinceles, pinturas, papel de acuarela, lienzo, arcilla, herramientas de escultura, kits de manualidades, etc.
- Tarjetas de Felicitación: Tarjetas para diversas ocasiones, como cumpleaños, graduaciones, etc.

### **2. Beneficios del Producto:**

- Ofrecemos productos de alta calidad que ayudan a los clientes a expresarse creativamente, mejorar su productividad y disfrutar de momentos de lectura y aprendizaje.
- Nuestra amplia selección de productos permite a los clientes encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar, ahorrando tiempo y esfuerzo de búsqueda.
- Nuestro personal capacitado está disponible para brindar asesoramiento experto y recomendaciones personalizadas a los clientes, garantizando una experiencia de compra satisfactoria.

## **Paso 5: Determinación del segmento de clientes**

Es de suma importancia para cualquier negocio, ya que permite identificar y comprender las necesidades, deseos y características específicas de los clientes a los que se dirige la empresa, lo que contribuye a un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el mercado.

**Caso práctico:** determinación del segmento de clientes en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Tabla 51

Ejemplificación de determinación del segmento de clientes

<b>Criterios de Segmentación</b>	<b>Características</b>
<b>Geográfica</b>	Habitantes de la ciudad de Cariamanga
<b>Demográfica</b>	Población entre 18 a 45 años con poder adquisitivo <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiantes: compran al inicio de cada semestre.</li><li>• Profesionales y Oficinistas: compran de forma regular.</li><li>• Padres y Madres de familia: compran al inicio del año escolar y ocasionalmente durante el año.</li><li>• Aficionados a la lectura: compran de manera regular por sus hábitos de lectura.</li></ul>
<b>Conductual</b>	

**Nota:** Elaboración Propia.

### **Paso 6: Canales de distribución**

Los canales de distribución son fundamentales para llevar los productos y servicios de una empresa al mercado y conectarse con los clientes de manera efectiva. Proporcionan acceso, conveniencia, optimización, flexibilidad y oportunidades de colaboración que son esenciales para el crecimiento y la competitividad de cualquier negocio.

**Caso práctico:** canales de distribución en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Es importante aclarar que dentro de este negocio solo existe la presencia de un canal de distribución único, por ende, se propone otros canales de distribución que posibiliten que los productos lleguen a un número mayor de clientes.

Tabla 52

*Ejemplificación de los canales de distribución*

<b>Canales de distribución existentes</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tienda Física Propia</b>	Los clientes pueden visitar la tienda para explorar una amplia selección de libros, material de escritura, suministros de oficina y otros productos relacionados.
<b>Canales de distribución propuestos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Plataforma Web</b>	Los clientes pueden comprar productos en línea desde la comodidad de sus hogares, el sitio web debe ofrecer una experiencia de compra fácil de usar y segura.
<b>Alianza con Entidades Educativas</b>	Los estudiantes pueden comprar los productos directamente en la librería o a través de los sitios web de las instituciones educativas.
<b>Eventos y Ferias del Libro</b>	Participar regularmente en eventos locales y ferias del libro para vender productos y promocionar la marca, lo que proporciona una oportunidad para interactuar directamente con los clientes y generar conciencia sobre la librería y papelería.

**Nota:** Elaboración Propia.

### **Etapas III: Definición Estratégica**

El establecimiento de estrategias es esencial para el éxito a largo plazo del negocio ya que ayuda a diferenciar el negocio en un mercado competitivo, a satisfacer las necesidades del cliente, a maximizar recursos, a gestionar la competencia, a adaptarse al cambio y a establecer objetivos claros para el crecimiento y la sostenibilidad.

Por ende, antes de seguir desarrollando la propuesta del diseño de un modelo de gestión estratégico para la librería y papelería “San Judas Tadeo” se establecerá determinadas estrategias que permitirán que el negocio se destaque en un mercado competitivo y se mantenga relevante y rentable a lo largo del tiempo.

**Caso práctico:** definición de estrategias en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Tabla 53

*Ejemplificación FODA resumido*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>F1:</b> La librería y papelería cuenta con una amplia gama de productos, lo que atrae a diversidad de clientes.</p> <p><b>F2:</b> El personal tiene conocimiento especializado lo que ayuda a proporcionar recomendaciones personalizadas a los clientes y mejorar la experiencia de compra.</p> <p><b>F3:</b> Cuenta con una ubicación estratégica ya que está ubicada en una zona concurrida, generando una ventaja en términos de accesibilidad y visibilidad.</p>	<p><b>D1:</b> Ventas estacionales.</p> <p><b>D2:</b> Competencia desleal.</p> <p><b>D3:</b> Inadecuada publicidad.</p> <p><b>D4:</b> Falta de software para los sistemas contables.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O1:</b> El aumento en la demanda de material educativo, de oficina y productos relacionados con el trabajo desde casa.</p> <p><b>O2:</b> La creación de una plataforma en línea que permita llegar a un público más amplio y aumentar las ventas.</p> <p><b>O3:</b> Implementar sucursales en la ciudad.</p>	<p><b>A1:</b> Cambios en las regulaciones relacionadas con la venta minorista y los impuestos que puedan afectar las operaciones y los costos del negocio.</p> <p><b>A2:</b> Desaceleración económica que podría reducir el gasto en productos, lo que afectaría las ventas.</p> <p><b>A3:</b> Aumento en el uso de libros electrónicos y la digitalización de documentos.</p>

**Nota:** Elaboración Propia.



Una vez realizado el análisis interno y externo del negocio se vio conveniente la realización de determinadas estrategias tales como:

**Tabla 54**

*Ejemplificación de Definición de Estrategias*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p><b>O1:</b> El aumento en la demanda de material educativo, de oficina y productos relacionados con el trabajo desde casa.</p> <p><b>O2:</b> La creación de una plataforma en línea que permita llegar a un público más amplio y aumentar las ventas.</p> <p><b>O3:</b> Implementar sucursales en la ciudad.</p>	<p><b>A1:</b> Cambios en las regulaciones relacionadas con la venta minorista y los impuestos que puedan afectar las operaciones y los costos del negocio.</p> <p><b>A2:</b> Desaceleración económica que podría reducir el gasto en productos, lo que afectaría las ventas.</p> <p><b>A3:</b> Aumento en el uso de libros electrónicos y la digitalización de documentos.</p>
	<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Fortalezas/Amenazas</b>
<p><b>F1:</b> La librería y papelería cuenta con una amplia gama de productos, lo que atrae a diversidad de clientes.</p> <p><b>F2:</b> El personal tiene conocimiento especializado lo que ayuda a proporcionar recomendaciones</p>	<p><b>F1 – O2:</b> Incorporar características clave como catálogo de productos detallado, opciones de búsqueda avanzada, métodos de pago seguros y seguimiento de pedidos.</p>	<p><b>F2 – A3:</b> Realizar capacitaciones constantes al personal de trabajo sobre atención al cliente personalizado.</p>

---

personalizadas a los clientes y mejorar la experiencia de compra.

**F3:** Cuenta con una ubicación estratégica ya que está ubicada en una zona concurrida, generando una ventaja en términos de accesibilidad y visibilidad.

**Debilidades**

**D1:** Ventas estacionales.

**D2:** Competencia desleal.

**D3:** Inadecuada publicidad.

**D4:** Falta de software para los sistemas contables.

**Debilidades/Oportunidades**

**D2 – O1:** Implementar un programa de fidelización para recompensar la lealtad del cliente.

**Debilidades/Amenazas**

**D1 – A3:** Establecer alianzas estratégicas con otras empresas locales para expandir la visibilidad de la marca y ofrecer beneficios adicionales a los clientes.

---

**Nota:** Elaboración Propia.

Al diseñar y ejecutar estas estrategias, la librería y papelería puede fortalecer su posición en el mercado, atraer nuevos clientes, fomentar la lealtad de los clientes existentes y adaptarse a las cambiantes necesidades y expectativas del mercado.

**Identificación de actividades, Asignación de recursos y responsable, Tiempo y Financiamiento para aplicar estrategias:  
 Librería y Papelería “San Judas Tadeo”**

Tabla 55

*Ejemplificación de designación de actividades, responsables, tiempos y presupuesto*

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meses de realización</b>	<b>Presupuesto</b>
Implementación de un sitio web o aplicación móvil fácil de usar.	Mejorar la presencia en línea y aumentar su alcance a los clientes.	Publicidad en línea; Diseño y desarrollo	Web Designer	Enero hasta Febrero	\$ 350,00
Realizar capacitaciones constantes al personal de trabajo sobre atención al cliente personalizado.	Mejorar la calidad del servicio al cliente y la satisfacción del cliente.	Capacitaciones; Talleres; Foros	Gerente General	Marzo hasta Abril	\$ 150,00
Implementar un programa de fidelización para recompensar la lealtad del cliente.	Crear y mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes existentes.	Descuentos exclusivos, puntos de recompensa canjeables, regalos especiales	Gerente General y Operarios	Fechas festivas del año calendario	\$ 250,00
Establecer alianzas estratégicas con otras empresas locales para expandir la visibilidad de la marca y ofrecer beneficios adicionales a los clientes.	Mejorar la reputación de la empresa y atraer nuevos clientes.	Crea materiales de marketing colaborativos	Gerente General y Operarios	Fechas festivas del año calendario	\$ 150,00
<b>Total</b>					<b>\$ 900,00</b>

**Nota:** Esta tabla demuestra la identificación de actividades, asignación de recursos y responsable, tiempo y financiamiento de las estrategias anteriormente planteadas.

## Paso 7: Selección de la propuesta de valor

Es de suma importancia ya que ayuda a diferenciar la empresa en el mercado, atraer y retener clientes, guiar la estrategia empresarial, construir una marca sólida y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Es un componente fundamental de la estrategia empresarial y debe ser cuidadosamente desarrollado y comunicado para maximizar su impacto en el mercado.

**Caso práctico:** selección de la propuesta de valor en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Tabla 56

*Ejemplificación de selección de la propuesta de valor*

<b>Criterios de la propuesta de valor</b>	<b>Descripción</b>
Amplia Selección de Productos	Ofrecer una amplia gama de libros de diferentes géneros y autores, así como material de escritura, suministros de oficina y artículos de arte y manualidades, la selección diversa permite a los clientes encontrar inspiración para sus proyectos creativos y acceder a recursos educativos para cultivar su conocimiento y aprendizaje.
Calidad y Variedad	Ofrecer productos de alta calidad y variedad para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, trabajando con proveedores de confianza.
Experiencia Personalizada	Brindar una experiencia de compra personalizada y satisfactoria a cada cliente, el equipo está capacitado para brindar recomendaciones basadas en las necesidades individuales de cada cliente.

---

Compromiso Social y Ambiental

Operar de manera ética y sostenible, minimizando nuestro impacto en el medio ambiente y apoyando a la comunidad local.

---

**Nota:** Elaboración Propia.

### **Paso 8: Selección del posicionamiento estratégico**

Consiste en el proceso de identificar y establecer la posición única y deseada que una empresa desea ocupar en la mente de los consumidores dentro de su mercado objetivo. Para la selección del posicionamiento estratégico se debe considerar algunas dimensiones tales como: los atributos del producto o servicio, los beneficios al cliente, el público objetivo y la cultura-valores de la empresa.

**Caso práctico:** selección del posicionamiento estratégico en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

**Tabla 57**

*Ejemplificación de selección del posicionamiento estratégico*

<b>Criterios de Posicionamiento Estratégico</b>	<b>Descripción</b>
Atributos del Producto o Servicio	Ofrecer una amplia selección de libros de todos los géneros, así como una variedad de productos de papelería y arte, destacando por la calidad y diversidad de los productos, garantizando a los clientes una experiencia satisfactoria.
Beneficios al cliente	Inspira a los clientes a través del extenso catálogo de libros y productos de papelería, proporcionándoles las herramientas necesarias para expresar sus ideas y llevar a cabo sus proyectos creativos.

---

Público objetivo	Amplia audiencia de amantes de la lectura, estudiantes, profesionales creativos, artistas y cualquier persona interesada en explorar su creatividad.
Cultura-Valores de la empresa	Creación de un ambiente acogedor y estimulante donde la imaginación pueda florecer y donde los clientes se sientan inspirados y apoyados en sus proyectos creativos.

**Nota:** Elaboración Propia.

Con este posicionamiento estratégico, Librería y Papelería “San Judas Tadeo” se posiciona como un destino inspirador y comprometido con la creatividad, ofreciendo una experiencia única y enriquecedora para sus clientes. Esta propuesta refleja los valores de la empresa y establece una diferenciación clara en el mercado, atrayendo a una audiencia diversa de amantes de la lectura y creativos.

### **Paso 9: Identificación de recursos y capacidades**

Consiste en un paso importante en la formulación de estrategias empresariales, ya que permite identificar y evaluar los activos y las habilidades que una empresa posee o puede adquirir para alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Caso práctico:** identificación de recursos y capacidades en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

#### **Identificación de Recursos**

Tabla 58

*Ejemplificación de Identificación de Recursos*

<b>Identificación de Recursos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Recursos Tangibles</b>	➤ <b>Instalaciones físicas:</b> zona comercial con alta concurrencia, espacio suficiente para exhibir productos.

---

### Recursos Intangibles

- **Inventario:** amplia variedad de libros, revistas, material de papelería, suministros de oficina, material educativo y productos relacionados.
- **Equipos:** Estanterías, mostradores de exhibición, cajas registradoras, equipos de cómputo, sistemas de punto de venta, mobiliario de oficina, etc.
- **Marca y reputación:** Reconocimiento en la comunidad como una tienda confiable y de calidad, con una sólida reputación por la variedad de productos y el servicio al cliente.
- **Conocimiento del mercado:** Comprensión profunda de las preferencias de los clientes locales, las tendencias del mercado y las necesidades educativas

---

**Nota:** Elaboración Propia.

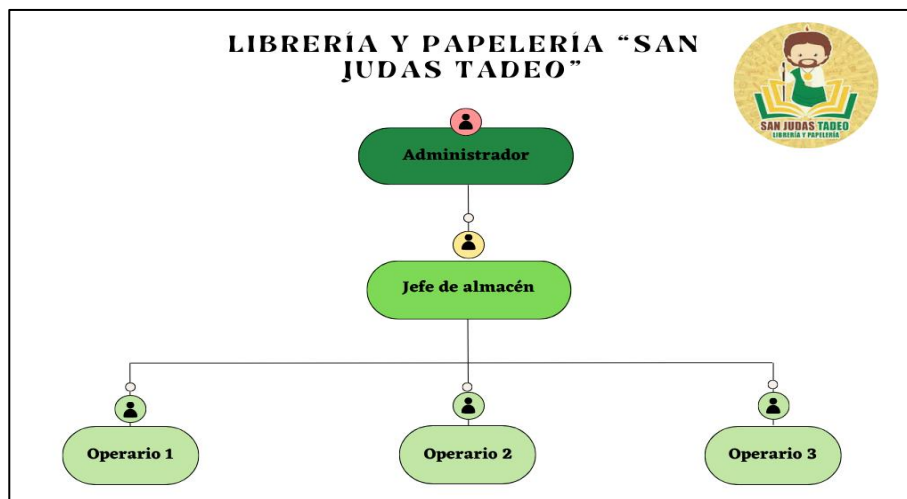
### Identificación de Capacidades

Están compuestos por el personal y sus habilidades, en esta etapa se propone se desarrollen perfiles de puestos.

Es importante abordar este proceso con cuidado y estrategia para asegurarse de que la estructura organizacional sea eficaz y permita alcanzar los objetivos del negocio, el tipo de estructura organizacional para la librería y papelería “San Judas Tadeo” es el siguiente:

Figura 45

Ejemplificación de Desarrollo de Estructuras



**Nota:** El gráfico representa una ejemplificación del desarrollo de estructuras para un negocio.

A continuación, se realizará una descripción de los perfiles y funciones de los miembros que conforman la microempresa:

Tabla 59

Ejemplificación de delegación de funciones "gerente general"

<b>Librería y Papelería “San Judas Tadeo”</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b>	
<b>1.1 Identificación</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Gerente general
<b>Área a la que pertenece:</b>	Dirección
<b>1.2 Perfil General</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Profesión:</b> Administrador de Empresas o equivalentes</li> <li>✓ <b>Edad:</b> 30 a 45 años</li> <li>✓ <b>Experiencia:</b> 2 a 4 años</li> </ul>	
<b>1.3 Función principal</b>	
La función principal del gerente general es liderar y dirigir la organización en la consecución de sus objetivos y metas.	
<b>1.4 Funciones específicas</b>	



<b>Actividades/Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Desarrollar e implementar un plan a largo plazo para alcanzar los objetivos de la organización.</li> <li><b>b.</b> Tomar decisiones críticas que afectan la dirección y el éxito de la organización.</li> <li><b>c.</b> Motivar y dirigir a los miembros del equipo para alcanzar los objetivos de la organización.</li> <li><b>d.</b> Asignar los recursos de la organización de manera efectiva para lograr los objetivos.</li> </ul>
<p><b>1.5 Habilidades o Destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de inspirar y motivar a un equipo.</li> <li>✓ Fomentar un ambiente de trabajo positivo.</li> <li>✓ Capacidad de comunicarse de manera clara y concisa.</li> <li>✓ Capacidad de negociar acuerdos y soluciones de manera efectiva con otras partes interesadas.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 60*

*Ejemplificación de delegación de funciones "jefe de almacén"*

<b>Librería y Papelería “San Judas Tadeo”</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b>	
<b>1.1 Identificación</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Jefe de almacén
<b>Área a la que pertenece:</b>	Comercial
<b>1.2 Perfil General</b>	
✓ <b>Profesión:</b> Administrador de Empresas o equivalentes	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Edad:</b> 25 a 35 años</li> <li>✓ <b>Experiencia:</b> 2 a 3 años</li> </ul>	
<p><b>1.3 Función principal</b></p> <p>La función que debe desempeñar el jefe de almacén es planificar, gestionar y coordinar el suministro, reposición, almacenamiento y distribución de materiales y productos de la empresa.</p>	
<p><b>1.4 Funciones específicas</b></p>	
<p><b>Actividades/Tareas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mantener un control riguroso del inventario y asegurarse de que los productos se almacenen y se distribuyan de manera efectiva.</li> <li>b. Determinar la cantidad de espacio de almacenamiento necesario y planificar cómo utilizarlo de manera eficiente.</li> <li>c. Supervisar y dirigir a los trabajadores de almacén, incluyendo la encargada de tareas y la evaluación del desempeño.</li> </ul>
<p><b>1.5 Habilidades o Destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de supervisar y motivar a un equipo de trabajadores para alcanzar objetivos comunes.</li> <li>✓ Capacidad de planificar y coordinar las operaciones de almacenamiento y distribución de manera eficiente.</li> <li>✓ Capacidad de analizar situaciones y problemas complejos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61

Ejemplificación de delegación de funciones "operario"

<b>Librería y Papelería “San Judas Tadeo”</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b>	
<b>1.1 Identificación</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Operario
<b>Área a la que pertenece:</b>	Comercial
<b>1.2 Perfil General</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Edad:</b> 20 a 30 años</li> <li>✓ <b>Experiencia:</b> 2 a 3 años</li> </ul>	
<b>1.3 Función principal</b>	
Es responsable de garantizar el correcto funcionamiento del almacén y asegurar que los productos se almacenen, se preparen y se entreguen de manera eficiente y segura.	
<b>1.4 Funciones específicas</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Recepción de productos y almacenamiento en su ubicación correcta en el almacén.</li> <li><b>b.</b> Selección y preparación de productos para la entrega a los clientes.</li> <li><b>c.</b> Mantenimiento del control de inventario y registro de la entrada y salida de productos.</li> </ul>
<b>1.5 Habilidades o Destrezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de mover y manipular productos y materiales de manera segura y eficiente.</li> <li>✓ Capacidad de mantener un almacén organizado y eficiente, incluyendo el registro y control de los productos.</li> <li>✓ Trabajar de manera colaborativa y efectiva con otros miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## Paso 10: Diseño de la cadena de valor

El diseño de la cadena de valor corresponde a un elemento esencial para mejorar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente, diferenciarse de la competencia, optimizar el uso de recursos y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

**Caso práctico:** diseño de la cadena de valor en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

El diseño de la cadena de valor para la empresa “San Judas Tadeo” implica identificar y analizar las actividades clave que agregan valor a su negocio, desde la adquisición de productos hasta la entrega de servicios al cliente:

Tabla 62

*Ejemplificación de diseño de la cadena de valor*

Cadena de Valor	Actividad
Adquisición de Productos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Identificación de tendencias de mercado y demanda de clientes.</li><li>➤ Negociación con proveedores y editoriales para obtener los mejores precios y condiciones.</li><li>➤ Selección y compra de libros, material de papelería y suministros de oficina.</li></ul>
Almacenamiento y Gestión de Inventarios	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Recepción y almacenamiento de productos en el almacén.</li><li>➤ Control de inventario para mantener niveles óptimos de existencias.</li><li>➤ Gestión de inventarios a través de sistemas de seguimiento y administración.</li></ul>

---

## Exhibición y Presentación de Productos

- Organización y exhibición de productos en la tienda de manera atractiva y accesible.
- Etiquetado de productos con información relevante y precios claros.
- Rotación de productos para destacar novedades y promociones.

## Ventas y Atención al Cliente

- Asesoramiento a los clientes sobre selección de libros y productos.
- Atención al cliente para resolver consultas, proporcionar recomendaciones y garantizar una experiencia positiva.

## Servicios Adicionales

- Ofrecimiento de servicios adicionales como encuadernación, impresión y laminado.

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **Paso 11: Diseño de productos o servicios en los que no se incursionará**

El diseño de productos o servicios en los que una empresa no planea incursionar es una parte importante de la estrategia comercial general. Ayuda a establecer límites claros, ahorra recursos, enfoca las fortalezas de la empresa, reduce riesgos y prioriza oportunidades, lo que contribuye al éxito y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

**Caso práctico:** diseño de productos o servicios en los que no se incursionará en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

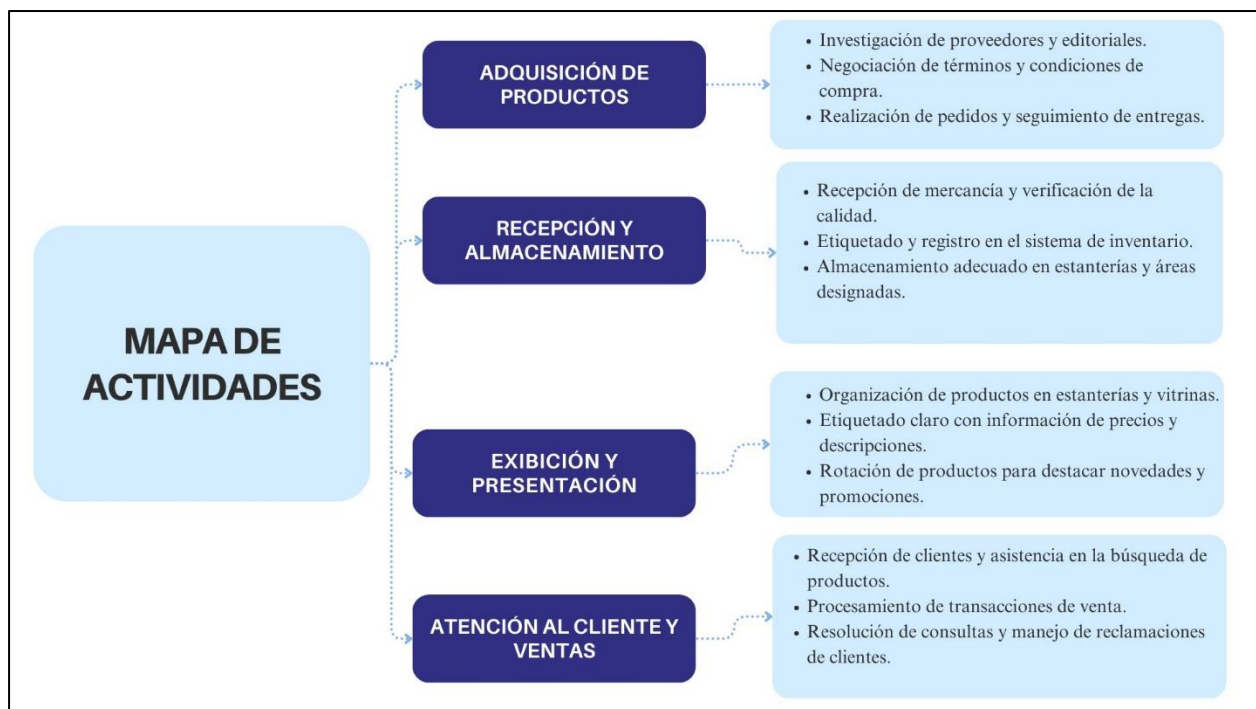
El negocio decide no ofrecer productos electrónicos, como tabletas, computadoras portátiles o dispositivos de lectura electrónica, debido a la falta de experiencia en este sector y la competencia feroz. En lugar de eso, la empresa opta por centrarse en su especialidad en libros

impresos y material de papelería, para ello se tomó en cuenta factores como la experiencia, la competencia y los recursos disponibles.

### **Paso 12: Diseño de mapa de actividades**

El diseño del mapa de actividades es fundamental en el proceso de planificación estratégica de una empresa, ya que proporciona una representación visual y detallada de todas las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia de negocio. Proporcionando claridad, ayudando a identificar dependencias, facilitando la asignación de recursos, gestionando el tiempo de manera eficiente, y permitiendo la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mejora en el proceso.

**Caso práctico:** diseño de mapa de actividades en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:



### **Etapa IV: Evaluación**

La evaluación es esencial para la mejora continua, la toma de decisiones informadas, la identificación de fortalezas y debilidades, la rendición de cuentas, la validación de objetivos y la

alineación con estándares y expectativas, contempla un proceso fundamental para impulsar el crecimiento y el éxito de la empresa.

**Caso práctico:** evaluación en la empresa Librería y Papelería “San Judas Tadeo”:

Para mejorar el rendimiento del personal de trabajo que labora dentro de la microempresa “San Judas Tadeo” se vio conveniente la realización de algunas capacitaciones que mejoren los procesos administrativos que se realizan. Para lo cual se desarrollará un formulario que permita reconocer los requerimientos de los empleados para así obtener las temáticas sobre las cuales se llevaran a cabo dichas capacitaciones, además, se realizara un modelo de formulario de evaluación de la capacitación, los resultados se muestran a continuación:

- **A:** Siempre
- **B:** Regularmente
- **C:** Casi nunca

A continuación, se presenta un diseño de formulario de desempeño del personal que permitirá realizar un control sobre el rendimiento de los colaboradores internos:

**Tabla 63**

*Ejemplificación de evaluación*

<b>Formulario de Desempeño del Personal</b>			
<b>Nombres y Apellidos:</b>			<b>Escala de Calificación Prevista</b> <b>A:</b> Siempre <b>B:</b> Regularmente <b>C:</b> Casi nunca
<b>Cargo o Función:</b>			
<b>Área:</b>			
<b>N.º</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción del Desempeño</b>	<b>Valoración</b>
<b>1</b>		Ha realizado las actividades con un alto nivel de iniciativa y creatividad.	
<b>2</b>		Cumple con sus responsabilidades y objetivos asignados.	

<b>3</b>		Las actividades realizadas son cumplidas con estándares de calidad y productividad requeridos.	
<b>4</b>		Labora con una actitud positiva y una excelente ética de trabajo.	
<b>5</b>		Cuenta con una buena capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.	
<b>6</b>		Aplica habilidades de comunicación efectivas con los clientes y los compañeros de trabajo.	
<b>7</b>		Cuenta con una capacidad para aprender y crecer profesionalmente.	
<b>Observación:</b>			
<p style="text-align: center;"> .....  <b>Gerente General</b> <span style="margin-left: 300px;"> .....  <b>Empleado</b> </span> </p>			

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, mediante el uso del formulario de satisfacción del cliente se logrará identificar las áreas en las que se debe mejorar el negocio esto con la finalidad de ofrecer un mejor servicio o producto. Al recopilar comentarios y sugerencias de los clientes, la microempresa puede entender mejor sus necesidades y expectativas. El resultado de la evaluación de satisfacción del cliente se sujetará mediante determinadas escalas de calificaciones los cuales se muestran a continuación:

- **1:** Mala
- **2:** Regular
- **3:** Excelente

La propuesta del formulario de satisfacción del cliente se muestra a continuación:



Tabla 64

Ejemplificación de evaluación

<b>Formulario de Satisfacción del Cliente</b>			
<b>Fecha:</b>		<b>Escala de Calificación</b>  1: Mala 2: Regula 3: Excelente	
<b>Persona Responsable:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Eficacia del Servicio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
¿Cómo calificaría su experiencia general con nuestros servicios/productos?			
¿Cómo calificaría la calidad de nuestros servicios/productos?			
¿Cómo calificaría la amabilidad y la capacidad de nuestro personal para resolver problemas y responder preguntas?			
¿Cómo calificaría la atención recibida por nuestros empleados?			
Tuviste algún problema o inconveniente con nuestro producto/servicio? Si es así, cómo calificaría la manera en que resolvieron nuestros colaboradores internos el problema.			
<b>Observaciones:</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, mediante, la aplicación de estos formularios propuestos se recomienda la corrección de las falencias encontradas para ello es importante la realización de reuniones con los

subordinados, para tomar medidas correctivas que mejoren la productividad y rendimiento de la microempresa.

## 8. Conclusiones

- Mediante el diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga, se pudo concluir que cuentan con una gestión administrativa deficiente, pues con el análisis realizado a las cuatro etapas correspondientes del proceso administrativo se puede deducir que son muchos los inconvenientes o problemas encontrados lo que les puede llegar a ocasionar graves consecuencias en la salud financiera y en el éxito de estos negocios, algunos de los efectos más comunes incluyen, la falta de planificación a largo plazo, la falta de seguimiento de la rentabilidad, la falta de recursos para inversiones y la pérdida de oportunidades.
- Gracias a la identificación de los estilos de gestión administrativa o liderazgo que emplean los propietarios de estas microempresas, se puede concluir que emplean dos estilos de gestión administrativos eficientes y funcionales correspondientes al participativo y el transformacional lo cual les ayuda a generar un impacto significativo en la cultura organizacional, la motivación y el desempeño de los empleados.
- Mediante la realización del diseño del modelo de gestión estratégico propuesto en la discusión, se puede concluir que será crucial para el éxito de las microempresas ya que permitirá mejorar la eficiencia, facilitará la toma de decisiones, aumentará la transparencia y responsabilidad en toda la organización y sobre todo mejorará la planificación y el seguimiento del cumplimiento de los resultados.

## 9. Recomendaciones

- Se recomienda que las microempresas de servicios de la ciudad de Cariamanga presten atención a la gestión administrativa, y la realicen de una manera eficiente, ya que puede tener un impacto significativo en su éxito y sostenibilidad a largo plazo.
- Se recomienda que los líderes o propietarios de estas microempresas identifiquen correctamente el estilo de gestión administrativa adecuado para sus negocios pues, es importante ya que puede generar un impacto positivo en su desempeño, claridad y cohesión, oportunidades de mejora y cultura empresarial. Al identificar correctamente el estilo de gestión administrativa, estas microempresas pueden prepararse para el éxito a largo plazo.
- Es importante tener en cuenta determinados criterios que permitan aplicar un modelo de gestión administrativa eficiente, por ende se recomienda que estas microempresas definan de manera clara los objetivos, realicen una correcta asignación de responsabilidades, fomenten una buena comunicación, monitoreen y evalúen los resultados y sobre sean flexibles y dispuestos a hacer cambios, al seguir estas recomendaciones, estos negocios pueden aplicar un modelo de gestión administrativa efectivo y lograr una gestión más eficiente y efectiva de sus procesos y operaciones.

## 10. Bibliografía

Álava, C. A., Navas Bayona, W., & Amén Chinga, C. (2017). Algunas especificaciones acerca de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, III, 284-298.

Ángeles, A. d., Ruiz, S., & Payró, P. S. (2017). *El papel de la administración en la evolución humana*. Perspectivas Docentes.

Bermúdez, N. P. (2019). Diseño de un modelo de gestión administrativo estratégico enfocado en las condiciones culturales, sociales y económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito.

Bustamante, R. Y., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). *LAS MICROEMPRESAS*. Manabí: Universidad Estatal.

Campo, C. H., García Solart, M., & Murillo Vargas, G. (2020). EFECTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Prima Social*(31), 283-303.

Cardona, C. R., & Ramírez, M. P. (2016). *Fundamentos de Administración*. ECOE .

Caurin, J. (25 de Enero de 2018). *emprendepyme*. Obtenido de emprendepyme.net:  
<https://emprendepyme.net/proceso-administrativo>

Cruz, G. C., Campuzano, J. V., & Betancourt, V. G. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *CONRADO*, 250.

Euroinnova. (10 de Julio de 2022). *Euroinnova*. Obtenido de Euroinnova Web site :  
<https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-administracion-moderna>

- Farinango, M. E. (2020). “*MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA LA GUADALUPANA UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO*”. Universidad de Otavalo .
- Fernandez, V. M., & Moreira Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAE*, VI(3), 608-620.  
doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Gajardo, S. (2021). Propuesta de Valor . *Emprende USS*, 1.
- Gallardo, B. C. (2021). La importancia de la Administración a través del tiempo. *UAEH*, VIII(16), 7-10.
- Hernando Plazas. (2017). Diseño de Procesos. *Fundación Universitaria del Área Andina*, 10.
- Ibarra, M. A. (2021). La importancia de la administración. *UAEH*, VIII(16), 1-3.
- León, G. A., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, VIII(3), 187-195.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2019). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Univ. Nal. Arturo Jauretche.
- Maroto, J. C. (2007). *ESTRATEGIA: DE LA VISION A LA ACCION*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Maximiano, A. C. (2009). *Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Morales, C. A. (2018). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PYME “ASADERO EL SABOR RIOBAMBEÑITO” RIOBAMBA 2018*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Nicolás, A. F. (2013). “Posicionamiento Estratégico”. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA*, 28.

Ortiz, L. F. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE*.

Palomeque, D. P., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Matovelle Romo, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, *III(2.2)*, 238-260. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>

Pérez, A. (26 de Abril de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School Blog : <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>

Pérez, D., & Pérez Martínez, I. (2006). El Producto, Concepto y Desarrollo. *EOI*, 16-17.

Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., & Andrade Cordero, C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, *III(2)*, 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>

Ponce, D. K., Milligan Alvia, K., & Galarza Rodríguez, E. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Dominio de las Ciencias*, *VIII(1)*, 136-151. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>

Ponce, D. K., Sánchez Chancay, M. R., & Sancan López, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 120-131. doi:[10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)

Pro Optim. (7 de Abril de 2020). *Blog. Pro>Optim*. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>

- Pueblos Mágicos Ecuador . (16 de Abril de 2021). *Issu* . Obtenido de Issu Web Site :  
<https://www.viajaecuador.com.ec/wp-content/uploads/2021/05/Guia-PM-CALVAS.pdf>
- Ramón, E. X., Ramírez López, G. M., Serdán Valencia, K. N., Morales Ochoa, C. F., & Scaffy Vivero, J. G. (2022). Las microempresas como entes generadores de empleo en el Ecuador. *Digital Publisher*, 89.
- Riquelme, M. (2020). Cadena de Valor de Michael Porter. *WEB empresas* , 2.
- Rodríguez, M. F., Páez Egüez, J. C., Yépez Villamil, J. F., & Andrade Cueva, M. G. (2017). "Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-27.
- Rodríguez, X. E., Pionce Choez, J. M., & Sierra González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias* , VIII(1), 280-294. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Tirado, D. M. (2013). Fundamentos de Marketing. *Publicacions de la Universitat Jaume I*, 57.
- Toro, A. D. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN LA FÁBRICA DE PRODUCCIÓN DE PELUCHES HEART*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Tunal, G. S. (2017). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 6(7), 78-91.
- Vásconez, J. F., & Martillo Loor, A. A. (2021). *Gestión administrativa y su efecto en la operatividad de un departamento de producción*. Grupo Compás.



## 11. Anexos

### **Anexo 1: Entrevista Aplicada a Promotora de Gestión, Economía y Producción de GAD Calvas**

#### **Banco de Preguntas:**

#### **Pregunta 1. ¿Qué tan importante considera la existencia de las microempresas en la ciudad de Cariamanga?**

En base a mi experiencia considero que la existencia de las microempresas dentro de la ciudad es esencial ya que, en primera instancia se constituyen como una de las principales fuentes de empleo, así mismo ayudan a la diversificación económica lo que reduce la dependencia a sectores específicos y aumenta la resiliencia frente a crisis económicas que se puedan presentar y por ultimo puedo mencionar que estos negocios ayudan al desarrollo comunitario lo que puede mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico.

#### **Pregunta 2. ¿Basado en su experiencia cuáles son los elementos que hoy considera que se deben tener en cuenta al momento de emprender?**

Considero que los elementos más importantes que se deben considerar al momento de emprender son:

1. Tener una visión clara y definida de lo que se quiere lograr con el negocio para mantenerse motivado y enfocado en los objetivos propuestos.
2. Una investigación de mercado para identificar oportunidades, amenazas y tendencias relevantes.
3. Las habilidades empresariales que son esenciales para el éxito del negocio.

#### **Pregunta 3. ¿Qué proyectos de ayuda tiene el departamento para las pequeñas empresas dentro de la localidad?**

Principalmente la Unidad de Gestión, Economía y Producción, busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todo el emprendedor cálvense, para ello ha generado un proyecto de microferias en el cantón con identidad territorial, que permita fomentar la economía local, promocionar los productos y servicios locales y esto conlleve a la creación de empleo.

#### **Pregunta 4. ¿Cree que las micro y pequeñas empresas están dirigidas por líderes?**

Ha experiencia personal y profesional, considero que en la actualidad este tipo de microempresarios están dirigidas por líderes carentes de creatividad y compromiso, lo cual conlleva efectos negativos como la falta de innovación, la falta de motivación y la baja productividad.

**Pregunta 5. ¿Los administradores de las microempresas participan en programas para bienestar de la comunidad?**

Como lo mencione anteriormente, se ha involucrado proyectos como lo son las microferias por ende se ha dado total libertad para que estos emprendedores puedan participar activamente en el desarrollo de estos programas que son beneficios para dinamizar la economía de la localidad.

**Pregunta 6. Basado en su experiencia, ¿Como ve Ud. a la gestión administrativa actual de las microempresas de la ciudad de Cariamanga?**

Considero que la gestión administrativa de estas microempresas es empirista, es decir realizan la dirección de estos negocios basados en su experiencia y carecen de la aplicación de técnicas y herramientas que permitan dirigir estos negocios de una manera correcta.

**Pregunta 7. ¿Se ha realizado capacitaciones o programas que ayuden a mejorar la gestión administrativa de estos establecimientos económicos?**

Si se han realizado diferentes capacitaciones y programas promovidas por la Unidad de Gestión, Economía y Producción del GAD entre los que se destaca las capacitaciones sobre comercio exterior, capacitaciones sobre emprendimiento e innovación y capacitación para la formación en habilidades y destrezas para el emprendimiento y el empleo, pero, existe poco compromiso de los emprendedores locales ya que no le dan la importancia debida.

**Pregunta 8. ¿Considera Ud. que los microempresarios de la localidad tienen un estilo de dirección basado en sus propias decisiones?**

Como ya lo mencioné el estilo de dirección de estos emprendedores es empirista y sus decisiones son basadas en sus experiencias, por lo cual considero que el estilo de dirección es autocrático.

**Pregunta 9. ¿Basado en su experiencia que tan importante considera el uso adecuado de la gestión administrativa para el desarrollo de estos establecimientos económicos?**

Considero que el adecuado uso de la gestión administrativa es de suma importancia ya que es factor fundamental para el éxito de cualquier empresa, grande o pequeña, esto ocasiona una mejora de la eficiencia, mejora la calidad de productos o servicios y garantizar el cumplimiento normativo de un negocio.

**Pregunta 10. ¿Hace regularmente informes y/o análisis que le ayuden a analizar la situación actual que llevan los microemprendimientos?**

Actualmente no se realizan informes o análisis que ayuden a analizar la situación actual de los microemprendimientos.

**Pregunta 11. ¿Qué factores cree Ud. que influyen para que los emprendedores desistan de seguir con su emprendimiento y llevarlo al grado de sostenibilidad?**

Hay muchos factores que pueden contribuir a la decisión de dejar de emprender ha experiencia personal considero que los más frecuentes son:

1. La falta de financiamiento que es el obstáculo para el éxito de los negocios.
2. La competencia feroz que puede hacer que sea difícil para que un emprendimiento sobreviva y prospere.
3. La falta de experiencia.

**Pregunta 12. Sabe si están reunidos o tienen alguna asociación**

Desconozco esta información.

## **Anexo 2: Encuesta Aplicada a los Propietarios de las Microempresas**

La presente encuesta tiene como objetivo principal estudiar la gestión administrativa en las microempresas de servicios de la localidad, por tanto, pido comedidamente de contestación al presente banco de preguntas, la información recolectada será confidencial y de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo de investigación, a fin de conocer como las PYMES en la ciudad de Cariamanga desarrollan sus modelos de gestión.

### **Datos Generales:**

✓ **Edad** .....

✓ **Sexo** .....

### **PLANEACIÓN**

**1. ¿Tiene conocimiento sobre la gestión administrativa?**

Si

No

**2. ¿Cuenta con una misión y visión establecidas dentro de su empresa?**

Si

No

**3. ¿Su empresa cuenta con objetivos, si la respuesta es afirmativa describa cuáles son?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Están descritas las metas dentro de su empresa, si la respuesta es afirmativa describa cuáles son?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Tiene políticas dentro de su empresa, indique cuáles son?**

✓ Horario de trabajo

✓ Uso del uniforme de trabajo

✓ Mantener el área de trabajo limpio

✓ Reducir desperdicios

Otro.....  
 .....  
 .....

**6. ¿Con qué actitud se siente más identificado, indique su respuesta?**

- ✓ Actitud Proactiva (fuerza que desea e impulsa cambios)
- ✓ Actitud Reactiva (resistencia a los cambios)
- ✓ Ambas

**7. ¿Utiliza indicadores de desempeño para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas?**

Si  No

Si es positiva su respuesta indique cuales son.....

**8. ¿Cuenta con calendarios y cronogramas para el desarrollo de las actividades?**

Si  No

**9. ¿Analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para obtener un diagnóstico situacional de su empresa?**

Si  No

Si su respuesta es positiva describa cuales son:

<b>Fortalezas</b>	
<b>Debilidades</b>	
<b>Oportunidades</b>	
<b>Amenazas</b>	

**10. ¿Analiza su entorno al tomar decisiones, marque su respuesta?**

- Económico  Político  Ambiental  Tecnológico   
 Legal  Competencias  Proveedores

**11. ¿Establece presupuestos, cuales (de producción, de ventas, operaciones y estados financieros) dentro de su empresa?**

Si  No

Si es positiva su respuesta indique cuales son.....

**12. ¿Existe planeación en cuanto al uso del tiempo (identificación de actividades, programación del trabajo y diseño de cronogramas de trabajo)?**

Si

No

### **ORGANIZACIÓN**

**13. ¿Dentro de la organización de su empresa existen unidades de trabajo?**

Si

No

**14. ¿Existe la definición de responsabilidades dentro de su empresa?**

Si

No

**15. ¿Las líneas de autoridad están correctamente atribuidas para el personal de trabajo?**

Si

No

**16. ¿Cuenta con el diseño de la estructura organizacional de su empresa (organigrama)?**

Si

No

**17. ¿Aplica técnicas de organización (diagramas de flujos de procedimientos, carta de distribución de actividades y el análisis de puestos) para mejorar el desempeño de los subordinados?**

Si

No

Ninguna

Otra.....  
.....

**18. ¿El personal de trabajo tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?**

Si

No

**19. La manera en que se viste el personal de trabajo es:**

✓ Formal

✓ Informal

**20. ¿Se ponen en práctica valores corporativos para fomentar el comportamiento correcto del personal de trabajo?**

Si

No

## DIRECCIÓN

21. ¿En una escala del 1 al 10 como se calificaría como líder?

.....

22. ¿Se siente incómodo cuando alguien cuestiona sus decisiones?

- ✓ Raramente
- ✓ Algunas veces
- ✓ Seguido
- ✓ Muy seguido

23. ¿Está abierto a las sugerencias de los empleados?

- ✓ Raramente
- ✓ Algunas veces
- ✓ Seguido
- ✓ Muy seguido

24. ¿Trata de entender los problemas del equipo?

- ✓ Raramente
- ✓ Algunas veces
- ✓ Seguido
- ✓ Muy seguido

25. ¿Qué tipo de dirección siente que esta más apegada a la realizada dentro de su empresa?

- ✓ Dirección autocrática (autoridad impone sus normas, criterios y decisiones)
- ✓ Dirección paternalista (autoridad ofrece consejos a sus empleados)
- ✓ Dirección Laissez-faire (“dejar hacer”)
- ✓ Dirección democrática (principios de la igualdad)

26. ¿Como administrador comunica y apoya a sus colaboradores internos?

- Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Nunca

27. ¿Qué tipo de comunicación realiza dentro de su empresa?

- Verbal       Escrita       Mixta

28. ¿Cada qué tiempo dialoga con sus subordinados?

- ✓ A diario
- ✓ Cada semana
- ✓ Una vez al mes
- ✓ Cuando es necesario

**29. ¿Qué incentivos da a su personal para mantenerlo motivado?**

- ✓ Vacaciones extras
- ✓ Paseo
- ✓ Bonificaciones extras

Otra.....  
 .....

**30. Felicita a sus empleados:**

- ✓ El día de su cumpleaños
- ✓ Cuando hay resultados positivos
- ✓ El día de su onomástico

Otra.....  
 .....

**CONTROL**

**31. ¿Qué tipo de control realiza?**

- Antes  Durante la marcha  Posterior a la actividad

**32. ¿Con qué frecuencia se ha realizado controles a las actividades asignadas?**

- ✓ Diario
- ✓ Semanal
- ✓ Mensual
- ✓ Nunca

**33. ¿Se efectúan reuniones con el personal de trabajo?**

- Si  No

**34. ¿Se solicita informes de trabajo cumplido a sus empleados?**

- Si  No



**35. Indique alguna sugerencia no tomada en cuenta que ayude a la gestión de su negocio o empresa.**

.....

.....

.....

**Anexo 3 Aplicación de Instrumentos de Recolección de Información “Encuesta”**





**Anexo 4 Aplicación de Instrumentos de Recolección de Información “Entrevista”**



## Anexo 5 Certificado de Traducción del Resumen

### Lic. Larry Palacio

Con cédula de identidad 1103982987, certificado como traductor e interprete en la Senecyt con registro **MDT-3104-CCL-279678**,

### CERTIFICO:

Que tengo el conocimiento y dominio de los idiomas español e inglés y que la traducción del resumen de la tesis, “**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA**”, cuya autoría del estudiante Víctor Efrén Cueva Pinzón, con cédula 1150301438, es verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Se autoriza a los interesados hacer uso de la misma para los trámites que crean convenientes.

Emitida en Loja, a los 8 días del mes de julio de 2024.

Atentamente



Lic. Larry Palacio

**Licenciado en Ciencias de la Educación mención Idioma Inglés**